AMACOM American Management Association

JOHN BALDONI

lead your boss

DẪN DẮT SẾP

Nghệ thuật quản lý cấp trên

alphabooks® knowledge is power

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

LỜI GIỚI THIỆU

Trong cơ cấu tổ chức doanh nghiệp hiện nay, các nhà quản lý cấp trung (giám đốc chức năng, trưởng phòng, trưởng nhóm, tổ trưởng...) chính là cánh tay nối dài của Hội đồng Quản trị – Giám đốc. Họ là những người tổ chức hoàn thành vượt mức các nhiệm vụ chuyên môn trong sự quản lý và tạo động lực cho nhân viên dưới quyền. Đồng thời họ là những người truyền cảm hứng, huấn luyện và phát triển nhân viên, nâng cao giá trị văn hóa doanh nghiệp. Là người kiểm soát chặt chẽ nhất các hoạt động cụ thể từng vị trí.

Thực tế, nhiều nhà quản lý cấp trung rất xuất sắc trong công việc, nhưng họ tự thấy rằng đôi lúc họ còn gặp khó khăn trong việc:

· Thu hút sự chú ý, gây ảnh hưởng hoặc thuyết phục những lãnh đạo cấp cao.

· Quá nhiều sức ép, áp lực công việc, nhiều nhiệm vụ chồng chéo, không đủ nhân lực.

· Có chức vụ nhưng không có quyền hạn.

· Truyền lửa nhưng chưa truyền nhiệt huyết cho cấp dưới.

· Chưa có quyền lực đối với nhân viên, hơi thiên về tình cảm trong công việc.

· Chưa thực sự được trao quyền về mặt tài chính.

Tất cả những vướng mắc trên sẽ được giải đáp trong *Quản trị ngược*. Trong cuốn sách này, John Baldoni – chuyên gia tư vấn về lãnh đạo tầm cỡ quốc tế sẽ mang đến cho các bạn cách thực hiện bước nhảy vọt từ vị trí khiêm tốn hiện tại (chuyên gia kỹ thuật, nhà sản xuất) tới vị trí lãnh đạo có tầm ảnh hưởng lớn, gây được sự chú ý và được mọi người tán dương. Cuốn sách vô giá này sẽ

giúp bạn rèn luyện khả năng cân bằng, sự bền bỉ, ý chí và niềm đam mê phong cách lãnh đạo mang tên "quản lý cấp trên". Phong cách đó được hình thành từ những nhà quản lý cấp trung, vị trí đòi hỏi phải gây được ảnh hưởng tới sếp, đồng nghiệp và cả cấp dưới, những người có tác động tích cực đến sự cam kết cũng như những đóng góp của bạn. Quản lý cấp trên, tức là phải xây dựng được phẩm chất khiến người khác luôn khâm phục và được đánh giá là liêm chính, nghị lực, cảm thông, và đặc biệt là khả năng tư duy tổng hợp...

Cuốn sách chứa đựng kiến thức lãnh đạo tinh tế và những chiến lược thiết yếu nhằm củng cố niềm tin cho mọi người để mang lại kết quả tốt đẹp cho bản thân, nhân viên và sếp của bạn. Như Patricia Aburdene trong cuốn *7 đại xu hướng 2010* đã nói, nhà quản lý cấp trung là "thủ lĩnh của sự thay đổi, là chủ thể thúc đẩy bậc thầy, rất linh hoạt cực kỳ chú trọng kết quả và sẵn sàng phá vỡ quy tắc...".

Trân trọng giới thiệu cùng bạn đọc!

Tháng 10 năm 2011

CÔNG TY SÁCH ALPHA

LỜI NÓI ĐẦU

Lãnh đạo là người luôn kiên định
khi hầu hết mọi người đã dao động.

— HOWARD GARDNER, TƯ TƯỞNG LÃNH ĐẠO —

Tổ chức của bạn đang cần một kế hoạch phân bổ nguồn lực chiến lược. Với ngân sách giới hạn và số lượng nhân sự đang bị cắt giảm, bạn cần tập trung vào những dự án mà bạn cho rằng nên theo đuổi và có tiến độ thời gian phù hợp. Bạn đã thảo luận việc này nhiều lần với sếp, nhưng vì một số lý do nào đó mà cô ấy chẳng có động tĩnh gì cả.

Vậy bạn sẽ làm gì?

Bạn cần phải hành động. Hãy định hướng cho sếp. Hãy lập các kế hoạch riêng của bạn và gửi cho cô ấy phê duyệt. Và nếu cô ấy phê duyệt, thì bạn hãy xin phép xúc tiến kế hoạch đó. Bằng cách này, bạn đang lấp đầy các khoảng trống lãnh đạo thông qua những hành động kịp thời và quyết đoán. Bạn đang thể hiện những gì cần để lãnh đạo sếp của bạn.

Như bạn sẽ khám phá trong cuốn sách này, *Quản trị ngược* thực sự là một cẩm nang cho các nhà lãnh đạo cấp trung. Những nhà lãnh đạo cấp trung luôn phải suy nghĩ về toàn cục và có thể tiến hành những việc giúp cho công việc hoàn thành cũng như giúp sếp và đồng nghiệp thành công. Thường thì, những người đó sẽ lãnh đạo ông chủ của họ, thậm chí họ cũng có thể lãnh đạo ông chủ của ông chủ thông qua những các nhân viên cấp dưới hoặc thông qua đồng nghiệp. Những người thành công trong việc lãnh đạo từ cấp trung cũng là những nhà quản lý khéo léo và thành thạo; họ sử dụng các kỹ năng quản lý của mình để thiết lập mục tiêu, kế hoạch dự án, tổ chức nhân sự và tiến hành các dự án theo đúng tiến độ và ngân sách.

Làm được điều đó không dễ, nhưng sẽ là khả thi nếu bạn suy nghĩ và hệ thống lại mục tiêu cũng như cách thức thực hiện. Nghĩa là, không phải bạn đang hành động cho chính mình, mà bạn đang

hành động vì lợi ích của tổ chức. Điều này đòi hỏi sự chủ động, khả năng thuyết phục, tầm ảnh hưởng, sự kiên trì và niềm đam mê. Kết hợp được những điều đó chính là thứ mà các chuyên gia gọi là "quản trị ngược".

"Quản trị ngược đòi hỏi lòng can đảm và quyết tâm lớn lao", Michael Useem viết. Ông là giáo sư của trường Wharton thuộc Đại học Pennsylvania và là tác giả của cuốn sách nổi tiếng đã phổ biến khái niệm "Chúng ta có thể lo sợ cấp trên của mình sẽ trả lời như thế nào, chúng ta có thể nghi ngờ quyền lãnh đạo ngược của mình, nhưng tất cả chúng ta đều mang một trách nhiệm là làm những gì chúng ta có thể cho đến khi nó tạo nên sự khác biệt."

Các cá nhân lãnh đạo ngược là những người chứng minh được rằng họ nhận thức được bức tranh lớn hơn, đã sẵn sàng, quyết tâm, và có thể làm những việc cần thiết vì lợi ích của nhóm. Các cá nhân đó sẽ chứng minh dũng khí của họ khi đến thời điểm thích hợp. Khi lãnh đạo ngược từ cấp trung, cần xem xét ba câu hỏi dưới đây:

1. *Nhà lãnh đạo cần làm gì?* Các sếp phải chịu trách nhiệm về nhân viên của mình cũng như điều hành mọi thứ đi đúng hướng. Khi là một nhân viên cấp dưới, hãy tự hỏi bản thân: Sếp cần làm gì để công việc đạt hiệu quả hơn? Điều này sẽ khiến bạn phải suy nghĩ một cách có chiến lược cũng như hành động một cách có chiến thuật hơn.

2. *Nhóm cần làm gì?* Lý tưởng nhất là cả đội cùng trợ giúp lẫn nhau. Điều này khó thực hiện được do cái tôi của mọi người sẽ xung đột với nhau. Sếp thường phải dành thời gian xoa dịu mối bất hòa giữa các thành viên. Tuy nhiên, nếu một thành viên trong đội tự đứng lên làm công việc "xoa dịu" đó thì sếp sẽ rảnh rang để chú tâm vào công việc chính.

3. *Tôi có thể làm gì giúp cấp trên và cả đội thành công?* Câu trả lời có thể là bạn nhận trách nhiệm làm thêm một phần công việc hoặc nhường phần công việc đó cho một người khác. Ví dụ, nếu cả đội đang cùng nhau tập trung làm một việc trong khi một mình bạn lại đang tiến hành một việc riêng. Hãy từ bỏ việc riêng để có thể dốc toàn lực.

Sử dụng những câu hỏi đó trong kế hoạch hành động sẽ giúp bạn tìm ra phương pháp lãnh đạo sếp mà vẫn khiến sếp thấy thoải mái, đội của bạn đạt được thành công và bạn sẽ trở nên nổi bật vì biết cách khiến cho công việc vận hành suôn sẻ.

BIẾN KẾ HOẠCH THÀNH HÀNH ĐỘNG

Những kế hoạch hiệu quả cần phải được chuẩn bị kỹ lưỡng. Điều này đặc biệt đúng khi lãnh đạo ngược. Lãnh đạo ngược là một dạng của quản lý ngược nhưng có một điểm khác biệt. Quản lý ngược thể hiện qua những công việc hành chính, còn lãnh đạo ngược bao hàm sự sáng tạo. Cả hai đều cần thiết để lãnh đạo ông chủ của bạn một cách hiệu quả. Cả hai cách đều tập trung vào việc giúp nhà lãnh đạo làm công việc của mình tốt hơn. Nhưng trong khi lãnh đạo ngược, người thực hiện phải có lòng vị tha để tổ chức có thể đạt được lợi nhuận. Đây là điều gốc rễ mà thuật lãnh đạo cần tập trung, làm những việc có lợi cho người khác ngay cả khi phải đặt quyền lợi của bản thân sang một bên.

Bạn cần phải học cách mang mọi người đến với nhau, cùng nhau chia sẻ tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu chung. Bạn cần phải khiến họ quan tâm đến những gì họ làm. Đó là điều chúng ta gọi là lãnh đạo người khác. Vậy bạn làm điều này như thế nào? Hãy giao tiếp thông qua hành động. Hãy biến những hiểu biết của bản thân và nhiệm vụ của bạn thành những hành động tích cực và đầy cảm hứng cho người khác để họ cảm thấy tập trung, gắn kết và sẵn sàng giành chiến thắng.

Kế hoạch của bạn phải bao gồm việc thực hiện những gì cần thiết để tạo nên sự khác biệt tích cực. Sự khác biệt có thể chỉ nhỏ như việc cắt bỏ một buổi họp mỗi tuần để mọi người có thêm thời gian thực hiện các dự án của họ. Sự khác biệt cũng có thể sâu sắc như sắp xếp lại tổ chức khiến nó đáp ứng được thêm nhiều khách hàng hiện tại và tiềm năng. Chủ đề cơ bản là thay đổi tích cực. Điều đó đòi hỏi bạn phải sẵn sàng "đứng mũi chịu sào" để lãnh đạo người khác.

Bạn có thể tạo ra niềm hứng khởi cho kế hoạch của mình bằng cách đọc truyện về những người biết cách lãnh đạo ngược. Cuốn sách miêu tả nhiều con người với những câu chuyện sống động là những ví dụ tuyệt vời về lãnh đạo ngược. Một số chuyện kể về những người biết cách dẫn dắt ông chủ của họ, như Eleanor Roosevelt, Beverly Sills và Tim Russer. Một số khác là ví dụ về những nhà lãnh đạo đã không chấp nhận tình huống yếu thế mà phản công lại; Barack Obama trước khi trở thành tổng thống là một ví dụ điển hình. Còn có những người biểu tình chống lại cả hội nghị để thực hiện sự thay đổi tích cực như Paul Newman và Bono. Hoặc một kiểu khác là những người lãnh đạo tổ chức của họ bằng cách sáp nhập nguyện vọng số đông với nguyện vọng của mình để công việc được thuận lợi, chẳng hạn như Stockdale và Bo

Schembechler. Tất cả những con người này đã bộc lộ tài năng lãnh đạo đồng thời dạy cho chúng ta về hiệu quả lớn lao của sự lãnh đạo ngược trong công việc.

Các nhà lãnh đạo cấp cao hãy lưu ý. Bạn nên khuyến khích sự lãnh đạo từ cấp trung. Những người hoài nghi có thể cho rằng việc lãnh đạo từ cấp dưới sẽ làm suy yếu quyền lực của giám đốc điều hành. Nhưng thực tế thì ngược lại. Khi các nhà quản lý cấp trung có quyền ra quyết định và chịu trách nhiệm về kết quả, nhà quản lý cấp cao có thể được tự do suy nghĩ và hành động theo chiến lược mà không bị vướng bận vào phương thức thực hiện. Mọi tổ chức cần có những người có thể suy nghĩ độc lập và dám hành động theo sáng kiến để công việc đạt hiệu quả cao. Những hành động như vậy cho phép mỗi cấp quản lý đều tiến hành theo đúng chiến lược. Phát triển các nhà lãnh đạo có khả năng lãnh đạo từ cấp trung chính là công việc của nhà quản lý. Nó không chỉ tạo ra một tổ chức mạnh mẽ hơn trong thời gian ngắn mà còn đào tạo nên các nhà lãnh đạo tương lai để thay thế cho các vị trí lãnh đạo cấp cao. Thời gian thực hành lặp lại sẽ cho phép các cá nhân có nhiều cơ hội hơn để vận dụng tài năng cũng như trau dồi các kỹ năng của họ.

Khả năng lãnh đạo ngược của bạn càng tốt thì càng chứng tỏ tiềm năng bạn sẽ trở thành nhà lãnh đạo cấp cao trong tổ chức. Khả năng bạn chứng minh các sáng kiến của mình, vượt qua mọi khó khăn và thúc đẩy sự phục hồi là thước đo quan trọng cho vị trí lãnh đạo cấp cao. Hơn nữa, bạn sẽ cần phải gây ảnh hưởng đến cả ông chủ lẫn những người thuộc cấp. Lãnh đạo ngược cũng mở ra cánh cửa để lãnh đạo toàn bộ tổ chức.

Cần phải phát triển mạnh mẽ khả năng lãnh đạo từ cấp trung. Càng ngày nguồn động lực từ cấp trung càng trở nên cần thiết khiến cho các tổ chức không chỉ nhạy bén và linh hoạt mà còn đáp ứng khách hàng cũng như chịu trách nhiệm về kết quả công việc tốt hơn. Lãnh đạo từ cấp trung đòi hỏi khả năng định hướng cho thuộc cấp, đồng nghiệp và sếp. Việc lãnh đạo ngược đòi hỏi phải có tất cả các kỹ năng cần thiết để dẫn dắt nhóm cũng như áp dụng những kỹ năng đó để định hướng cho cấp trên và các đồng nghiệp của bạn. Trên thực tế, lãnh đạo ngược là một hoạt động làm cân bằng cũng như kết hợp các mục đích khác nhau với khả năng kết nối tập thể xung quanh một hướng đi chung. Điều cơ bản của lãnh đạo ngược là định hướng cho sếp, cho đồng nghiệp và cho cả đội của bạn.

Chúng ta phải có tư duy mạnh mẽ,

sẵn sàng chấp nhận sự thật như nó vốn vậy.

— HARRY S. TRUMAN —

Một thực tế nhỏ cũng đáng giá hơn mọi giấc mơ viển vông.

— RALPH WALDO EMERSON —

CÁC TÌNH HUỐNG LÃNH ĐẠO NGƯỢC TRONG KINH DOANH

Trong thời buổi kinh tế khó khăn cũng như khi gặp điều kiện thuận lợi, có một số trường hợp đòi hỏi những nhân viên cấp trung phải lãnh đạo tổ chức của họ. Thực tế, sự lãnh đạo được thực hiện cả từ phía sếp và nhân viên. Tiếp theo là một vài dữ liệu chỉ ra điều này.

Trước tiên và quan trọng nhất chính là sự thiếu lòng tin vào quản lý cấp cao. Ví dụ, theo một cuộc khảo sát do công ty nguồn nhân lực Watson Wyatt tiến hành:

· Chỉ có 49% nhân viên có "lòng tin và sự tự tin" đối với những nhà quản lý cấp cao.

· Chỉ có 55% nói rằng lãnh đạo cấp cao cư xử "nhất quán với các giá trị cốt lõi của công ty họ".

· Chỉ có 53% tin rằng nhà quản lý cấp cao thực hiện "quyền thay đổi để giữ tính cạnh tranh".

Một cuộc điều tra với hơn 800 nhà quản lý cấp cao do công ty tư vấn Booz & Company thực hiện trong tháng 12 năm 2008 khi sự suy thoái kinh tế đang tác động mạnh đến công việc kinh doanh cho biết, có một số lượng lớn nhân viên tiết lộ rằng nhiều công ty đang "vật lộn để tìm hướng đi đúng". Khoảng 40% chuyên viên giám sát "không tin vào khả năng sếp của họ đang có một kế hoạch đáng tin cậy để vượt qua cuộc khủng hoảng kinh tế". Tệ hơn nữa, gần một nửa số người được khảo sát (46%) thiếu niềm tin vào khả năng các nhà lãnh đạo cao nhất của họ có thể tiến hành một kế hoạch phục hồi. Sự thiếu niềm tin này có hại cho bước tiến của tổ chức và là một thách thức đòi hỏi các nhà quản lý cấp trung phải trở nên chủ động.

Tuy nhiên, các giám đốc điều hành cũng băn khoăn về việc tìm người kế cận cho người điều hành hiện tại. Và đa số các giám đốc

điều hành nhân sự cấp cao được khảo sát thừa nhận rằng họ "đang cố gắng tìm kiếm, tuyển dụng và phát triển những nhà quản lý cấp trung". Sự thiếu hụt đó ngày càng gia tăng trong các lĩnh vực kỹ thuật, khoa học ứng dụng, chính phủ, chăm sóc sức khỏe và viễn thông.

Điều này gây ra sự rối loạn chức năng. Ví dụ, hãy xem xét các vấn đề truyền thông xung quanh lý do tại sao dự án thất bại. Dự án thất bại đến 85% khi gặp phải một hoặc một số vấn đề sau đây:

· "Lên kế hoạch phi thực tế", ví dụ: "Không xem xét đến thực tiễn".

· "Không có được sự ủng hộ của nhà tài trợ", ví dụ, "nhà tài trợ không cung cấp khả năng lãnh đạo, sức mạnh chính trị, thời gian hay năng lượng."

· "Lòng vòng", ví dụ, "mọi người làm việc xung quanh quá trình thiết lập ưu tiên, và không phải chịu trách nhiệm cho những việc làm đó.

· "Dự án gà", ví dụ, "nhóm trưởng và các thành viên đều không chấp nhận [các vấn đề]" [...] "nhưng lại chờ đợi một ai đó khác nói lên ý kiến phản đối đầu tiên."

· "Thất bại nhóm", ví dụ, "rối loạn chức năng" do thất bại trong "hỗ trợ dự án" và có lỗi trong việc giải quyết những thiếu sót.

Rõ ràng là có một số sai lầm diễn ra trong công việc. Vào thời điểm thuận lợi, bạn có thể sửa chữa chúng. Nhưng trong lúc đang khó khăn, điều đó không hề khả thi. Vì vậy, rõ ràng là mọi người có nhu cầu chủ động sửa chữa các vấn đề sai. Nhà quản lý cấp cao cần khuyến khích điều này. Nhưng điều đó không thường xảy ra. Theo cuốn *Manager's Guide to Reward* (tạm dịch: Hướng dẫn nhà quản lý khen thưởng), hành động của nhà quản lý ảnh hưởng tới "mô hình công việc, sự phát triển của sự nghiệp và bầu không khí làm việc". Cuốn cẩm nang đó cũng lưu ý rằng các nhà quản lý có trách nhiệm cũng như "lãnh đạo và trao quyền". Nhưng như chúng ta đã thấy, các nhà quản lý cấp cao không thường xuyên làm vậy. Và khi điều đó xảy ra, tổ chức rất dễ thất bại.

Hãy nhìn nhận một cách trung thực: người quản lý không sắp đặt để thất bại. Các nghiên cứu đã chỉ ra nguyên nhân dẫn đến thất bại của các nhà quản lý như sau:

· 80% do "kỹ năng giao tiếp không hiệu quả và thực tiễn".

· 79% do “quan hệ làm việc và kỹ năng giao tiếp kém”.

· 69% do “cá nhân không phù hợp với công việc”.

· 61% do “thất bại trong việc định hướng mục tiêu”.

· 56% do “sự ủy quyền giảm sút”.

Tất cả những thất bại về mặt quản lý có thể được sửa chữa bằng khả năng lãnh đạo giỏi, mạnh mẽ và thuyết phục. Và khả năng lãnh đạo đó không phải xuất phát từ trên, mà nó đến từ chính bên trong tổ chức, chủ yếu là từ nhà quản lý cấp trung. Đó là điều sẽ được đề cập ở đây: quản lý ngược.

Nói một cách thẳn thắn, quản lý ngược không chỉ dựa vào số liệu thống kê. Các tình huống thay đổi từng ngày. Vấn đề là các cá nhân và các nhóm sẽ triển khai trên thực tế như thế nào. Nhìn chung, chúng bao gồm hiệu suất của toàn bộ tổ chức. Hiệu suất dựa trên sự lãnh đạo, và nhiều sự lãnh đạo đến từ cấp dưới. Cuốn sách này sẽ chỉ ra rằng các nhà quản lý cấp trung có thể sử dụng đặc quyền lãnh đạo của họ để giúp đỡ bản thân, ông chủ và tổ chức của họ thành công.

Phần I
CẤP TRÊN CẦN GÌ?

Muốn biết cấp trên cần gì thì phải có khả năng xem xét các nhu cầu của tổ chức và vai trò của cấp trên trong việc đáp ứng các nhu cầu đó. Những cá nhân lãnh đạo ngược sẽ là người giúp các nhà lãnh đạo nhìn thấy tổng thể, suy nghĩ một cách sáng tạo và làm những gì tốt nhất cho nhóm và cả tổ chức.

Bước 1
LÃNH ĐẠO NGƯỢC

Thước đo khả năng của mỗi người là hành động.

— PINDAR, ODES —

Hiếm có trường hợp nào giống như tuổi thơ đáng được ghi lại của người phụ nữ này. Dù được sinh ra trong một gia đình quý tộc nhưng người mẹ thì xa lánh bà, còn cha bà, mải mê đắm chìm trong men say nên chẳng còn thời gian dành cho con. Không giống như mẹ mình, bà không phải một người phụ nữ đẹp, thậm chí còn bị chế giễu như một con vịt xấu xí hay một bông hoa dại bên đường. Vượt qua tuổi thơ đau khổ, bà đã trở thành người phụ nữ có tầm ảnh hưởng đáng kể, ban đầu là thông qua người chồng và sau đó là tự bản thân mình. Bà là người vận động không ngừng nghỉ cho quyền lợi của người nghèo và những người bị bóc lột. Sau này, bà trở thành một nhà hoạt động vì hòa bình năng nổ và được ghi nhận là đại sứ đầu tiên của Mỹ tại Liên Hợp Quốc. Bà là Eleanor Roosevelt, và phong cách lãnh đạo của bà là minh chứng rõ ràng cho sự lãnh đạo thông qua người khác.

Cuộc hôn nhân của bà với Franklin Roosevelt, người anh họ thứ năm, dường như đã vượt lên trên quan niệm xã hội. Nhưng còn hơn thế nữa. Franklin yêu thương bà bởi trí tuệ hơn là vẻ đẹp bên ngoài, và sự động viên của ông đã giúp bà bước ra khỏi vỏ bọc tự mình tạo ra và làm những việc mà người thời đó gọi là người phụ nữ hiện đại. Trước khi kết hôn, bà đã tình nguyện làm việc ở vùng trũng phía đông Manhattan nơi bà đã tận mắt chứng kiến sự tàn phá của đói nghèo đối với lớp người nhập cư đầu thế kỷ XX. Khi bà dẫn Franklin đến khu nhà ổ chuột, ông đã bị sốc. Và dần dần theo thời gian ông nhận thức được rằng cuộc sống của những người nghèo khổ khắc nghiệt đến như thế nào. Cuộc hôn nhân với năm đứa trẻ ra đời của họ gặp đầy sóng gió bởi Sara, bà mẹ độc đoán

của Franklin. Nhưng chính sự phản bội của Franklin, khi ông yêu một người phụ nữ khác, mới là nguyên nhân đổ vỡ cho cuộc hôn nhân của họ. Eleanor muốn trả tự do cho Franklin, nhưng Sara bác bỏ vì biết điều đó sẽ làm hỏng sự nghiệp chính trị của Franklin. Tuy nhiên, theo Doris Kearns Goodwin – người viết tiểu sử của bà nhận định, chính cuộc hôn nhân đổ vỡ này đã khiến Eleanor trở thành chính mình.

Dù chia tay nhưng bà và Franklin vẫn là những người bạn tốt, còn hơn cả khi Eleanor tận tâm chăm sóc Franklin cho đến lúc ông hồi phục bệnh bại liệt vào năm 1921. Sau đó, bà trở thành người phát ngôn trên con đường chính trị của ông. Khi làm việc với Louie Howe, chuyên gia PR của Franklin, bà hiểu rõ những điều quan trọng, trở thành người đại diện hoàn hảo và phần nào giống như một chính trị gia giúp đỡ chồng bà trên con đường chính trị. Bà đã vượt qua tính rụt rè cố hữu và thực sự nổi bật như một người phụ nữ có tư tưởng, tuy vẫn định hướng phục vụ cho tham vọng của chồng.

Khi Franklin trở thành tổng thống vào năm 1933, Eleanor cũng đồng thời trở thành "đôi chân của ông" như nhiều người vẫn gọi. Ông đã dạy bà cách tận dụng vị trí của mình để gây ảnh hưởng trong một tổ chức từ phía sau hậu trường. Và bà đã làm vậy. Những cuộc điều tra của bà cũng giống như những gì một thanh tra y tế có thể làm – tìm kiếm trong từng ngóc ngách xó xỉnh – không phải để moi móc những bằng chứng vi phạm pháp luật mà để tìm kiếm dấu hiệu của sự sống và sự tiến bộ. Bà cũng tham gia viết một mục báo nghiệp đoàn, tự chắp bút sáu lần một tuần. Đó là một thành tựu lớn lao đối với bất cứ ai, được thực hiện bởi một Đệ nhất Phu nhân. Bà là động lực thôi thúc Franklin tìm đến những cảnh ngộ nghèo khổ, hình thành một dự luật mà ông theo đuổi với sự ủng hộ của Đảng Dân chủ.

Thậm chí hơn cả một giám sát viên của Franklin, bà đã nung nấu trong ông quan niệm về một chính phủ phục vụ nhân dân. Eleanor còn làm những công việc vận động cho cuộc sống toàn nhân loại. Chính bà là người ủng hộ tự do bình đẳng cho người da màu. Quan trọng hơn, bà đã kêu gọi Franklin đưa ra quyết định táo bạo trong việc cho phép người Mỹ gốc Phi nhập ngũ và thực sự ra chiến trường – điều luật đã bị loại bỏ từ sau cuộc nội chiến.

Khi bà đã rất nổi tiếng, có nhiều người coi bà như một sự phiền toái, một người bận rộn đầy quyền lực. Thái độ này đặc biệt rõ rệt khi Eleanor, thay mặt cho Hội Chữ thập Đỏ, du hành quanh các khu vực có chiến tranh ở Nam Thái Bình Dương. Những người chỉ

huy trong quân đội và hải quân tỏ ra không hài lòng; tiền tuyến không phải là nơi dành cho một người phụ nữ có địa vị cao. Tuy nhiên, sau đó bà đã nhờ những mối quan hệ cấp cao để có mặt trong các khu vực chiến tranh và tự đặt mình vào tình trạng bị kiểm soát để tới thăm những người lính bị thương nằm trong các trạm quân y tạm bợ. Chứng kiến những điều tích cực mà bà mang lại cho các thương bệnh binh khiến cho các sĩ quan chỉ huy rất cảm kích. Bà giúp cho những người lính bị thương ở nơi xa lạ cảm thấy như đang được về nhà. Bà giống như một bà tiên ban phát sự thoải mái và vui vẻ. Không như một người sinh ra đã là quý tộc mà như người mẹ đã có bốn con, bà làm tất cả những gì có thể với sự cảm thông tự đáy lòng.

Và sau cái chết của Franklin, chính bà là người thúc đẩy Liên Hợp Quốc thông qua Tuyên bố về Quyền con người năm 1948 – một mốc son quan trọng trong lịch sử thế giới. Và như bà nói:

Cuối cùng thì, quyền con người bắt đầu từ đâu? Trong những không gian nhỏ bé, gần nhà, rất gần và rất nhỏ đến nỗi không thể nhìn thấy trên bất kỳ tấm bản đồ thế giới nào. Tuy nhiên, đó là thế giới của những cá nhân; là nơi những người láng giềng của ta sinh sống; những ngôi trường nơi họ tới học, các nhà máy, trang trại hoặc văn phòng nơi họ làm việc... Nếu không có sự phối hợp hành động của người dân để vận động sự ủng hộ của những người xung quanh, thì chúng ta chỉ đang trông chờ một cách vô vọng cho sự tiến bộ trong một thế giới rộng lớn hơn.

Đó là những lời mà bất kỳ nhà lãnh đạo nào cũng đang tìm kiếm để thay đổi, mang nó đến với trái tim. Để có thể thay đổi hiệu quả, đôi khi cần suy nghĩ về vấn đề lớn nhưng hành động theo những cách nhỏ để đảm bảo rằng mọi người sẽ trải nghiệm những gì chúng ta đang làm. Đương nhiên đó là cách của Eleanor và nó đã thành công.

Eleanor Roosevel đã dạy chúng ta điều gì về lãnh đạo ngược:

· Biết được nhiệm vụ của mình, chẳng hạn như việc mà bạn cần làm.

· Biết cách sử dụng năng lượng cho nhiệm vụ
của mình.

· Biết được đối tượng mình hướng đến.

Eleanor Roosevelt sinh ra trong một gia đình quý tộc, và bà đã tận dụng điều này không phải bởi quyền lực mà vì sự ảnh hưởng.

Lãnh đạo ngược bắt đầu với việc xác định một cơ hội và sau đó hành động theo cơ hội đó. Eleanor đã chứng minh thế nào là lãnh đạo thông qua người khác – một yếu tố quan trọng của lãnh đạo ngược. Hơn thế nữa, Eleanor còn sở hữu một thứ rất quan trọng để lãnh đạo ngược: năng lượng. Năng lượng là yếu tố quan trọng giúp cho mọi việc được tiến hành. Như vậy, đó là một thuộc tính quan trọng cần được nuôi dưỡng. Một người lãnh đạo ngược có thể phải đối mặt với các mức độ phản kháng khác nhau của phe đối lập, do đó cần phải giữ cho mình không chỉ luôn tập trung mà còn phải đủ năng lượng để hoàn thành nhiệm vụ chính. Năng lượng không chỉ là động lực cho cá nhân mà còn là nguồn lực cho cả tổ chức, vì vậy những nhà lãnh đạo ngược cần phải sử dụng nó một cách khôn ngoan.

Tự nạp năng lượng!

Năng lượng ở đây mang tính nội tại; nó là một hình thức động lực tự thân. Phải bắt mình gắn bó với công việc và những người đồng sự để hoàn thành nhiệm vụ. Năng lượng đặc biệt quan trọng đối với những người đang muốn lãnh đạo sếp và đồng nghiệp, nó trở thành nhiên liệu khơi dậy nhiệt huyết cần thiết để thay đổi tổ chức. Để tăng thêm năng lượng, bạn cần phải biết nó đến từ đâu và bạn có thể làm những gì với nó. Khi làm việc với những người khác, năng lượng sẽ trở thành một thuộc tính của sự lãnh đạo, nó giống như một thứ quyền lực của bạn vậy. Một nhà lãnh đạo tràn đầy năng lượng sẽ thu hút được sự chú ý của người khác.

BIẾT RÕ NĂNG LƯỢNG ĐẾN TỪ ĐÂU

Công việc có điều gì hấp dẫn bạn? Làm việc chung với những người khác? Hay sáng tạo những ý tưởng mới? Tìm ra cách định hướng cho cả nhóm? Giải quyết vấn đề? Vượt qua khủng hoảng? Theo đuổi mục tiêu lớn hơn? Năng lượng của bạn có thể xuất phát từ một, hai hoặc tất cả những nguyên nhân đó cũng như từ những người khác nữa. Bạn cần phải xác định những thứ mang đến cho bạn sự hứng khởi. Nếu không bạn sẽ bị sa lầy vào những công việc không gây hứng thú. Ví dụ, nếu bạn thích theo đuổi các dự án mới nhưng lại thường xuyên phải làm công tác hành chính, vậy là bạn đang ở sai vị trí rồi. Tương tự, nếu bạn thích những công việc ổn định nhưng lại đang phải giải quyết hết khó khăn này đến gian nan khác thì rõ ràng là bạn đang ở sai vị trí. Tất nhiên, tính chất mỗi công việc đều có sự đa dạng nhưng nếu bạn dành phần lớn thời gian để làm những việc bạn không thích thì nghĩa là bạn đang chọn sai công việc.

BIẾT RÕ NĂNG LƯỢNG CỦA BẠN DÙNG ĐỂ LÀM GÌ

Năng lượng sẽ trợ giúp và cho phép bạn thực hiện những việc cần làm. Đối với các nhà lãnh đạo, năng lượng tự tạo ra ánh hào quang riêng biệt. Thứ hào quang đó quyến rũ những người khác. Nó thu hút người khác tìm đến với họ. Đồng thời, mọi người cũng dùng năng lượng của bạn để tiến hành công việc của mình. Người hướng ngoại là người thu được năng lượng từ người khác, rồi tiếp tục truyền năng lượng đó vào những dự án có liên quan đến những người khác. Người hướng nội là người tự tạo ra được năng lượng khi làm việc độc lập, đồng thời truyền năng lượng của họ cho người khác. Ví dụ, trưởng một nhóm kỹ sư thành đạt (thường là những người hướng nội) tự tạo ra niềm hứng khởi xung quanh công việc, và chính nguồn cảm hứng của anh đã tạo ra năng lượng nuôi dưỡng cả nhóm. Họ không có, và cũng không cần có, phong cách "hăng hái, nhiệt tình" nhưng họ là những nhà lãnh đạo biết cách truyền năng lượng cho công việc và cho cả nhóm.

BIẾT RÕ GIỚI HẠN NĂNG LƯỢNG CỦA BẠN

Tôi từng đọc bài viết về một nhà quản lý đã dành trọn thời gian để tập trung vào việc sáng tạo mỗi ngày và làm càng nhiều càng tốt cho đến khi cảm thấy không thể làm thêm nữa. Anh ta cứ làm như vậy trong ngày tiếp theo và cả những ngày sau đó nữa. Có thể anh ta làm việc không hẳn vì để kiếm được thật nhiều tiền, nhưng chương trình làm việc đó sẽ dẫn tới thất bại, trước hết là với bộ não. Dù bạn có khả năng tập trung thế nào đi nữa thì bạn cũng cần nghỉ ngơi và hít thở sâu. Làm việc không ngừng nghỉ ngày này qua ngày khác sẽ làm hạn chế khả năng tư duy và khiến cho hiệu quả giảm sút. Năng suất làm việc sẽ giảm đi vì bạn không thể duy trì tốc độ cao, và bạn sẽ mất nhiều thời gian hơn cho cùng một nhiệm vụ. Tức là, nếu bình thường bạn dành một ngày để viết xong một bản báo cáo thì khi không được nghỉ ngơi bạn sẽ phải mất tới một ngày rưỡi hoặc hai ngày. Hãy lấy Tiger Wood làm ví dụ. Anh ta thi đấu hết mình để giành chiến thắng trong giải đấu lớn, nhưng hiếm khi anh chơi nhiều hơn hai giải đấu liên tiếp. Anh ta chỉ chọn thời điểm phong độ cao để thi đấu tốt nhất. Thời gian còn lại, Tiger tập luyện, kinh doanh, đóng quảng cáo và hoạt động từ thiện. Anh cũng dành thời gian để nghỉ ngơi và chăm sóc gia đình nữa.

Tôi đã chứng kiến nhiều trường hợp tương tự của những nhà quản lý thành công mà tôi có cơ hội cùng làm việc, họ tập trung cao độ khi làm việc, nhưng cũng dành thời gian cho gia đình,

tham gia các hoạt động xã hội và nghỉ ngơi.

Tư duy như sếp

Năng lượng cho mọi giai đoạn đều cần thiết, đó là sức sống cho nhà lãnh đạo trong thời điểm hiện tại cũng như suốt cả quá trình. Công việc, dù có thú vị đến đâu, cũng sẽ trở nên nhàm chán sau một khoảng thời gian. Đó là lý do vì sao việc dự trữ năng lượng và bổ sung định kỳ là rất quan trọng. Cần giữ cho bản thân và nhóm của bạn luôn kiên định với mục tiêu cũng như làm những việc có lợi nhất cho tổ chức. Đây là động lực giúp nhóm hoàn thành công việc cũng như tái tạo năng lượng để tiến hành những nhiệm vụ tiếp theo.

NHÌN NGÓ XUNG QUANH

Thường thì những người quản lý cấp trung phải luôn thận trọng với những gì đang xảy ra trong tổ chức của mình. Họ luôn phải nghe ngóng. Nói một cách công bằng, điều này không hề đơn giản. Lịch làm việc của các nhà quản lý cấp trung đặc kín các cuộc họp, các chuyến bay, những bữa tối, bữa trưa thậm chí cả bữa sáng. Phải nỗ lực hết sức mới có thể thay đổi thói quen và chương trình đã được định trước.

QUAN SÁT

Những nhà quản lý "lơ lửng trên ghế" sẽ trở nên khéo léo và thủ đoạn khi ở xung quanh những rào chắn. Tuy nhiên, rắc rối là ở chỗ tầm nhìn của họ thường phiến diện hơn tầm nhìn của nhà lãnh đạo. Bằng cách dành thời gian đi lại trong sảnh, dùng bữa ở các quán cà phê hoặc tham gia các cuộc tụ họp của nhân viên, họ nắm bắt được nhịp sống trong tổ chức. Nhân viên có thể gặp và nói chuyện với họ. Nhờ vậy mà nhân viên cũng dễ dàng chia sẻ ý tưởng với họ.

TÌM HIỂU

Chỉ gia nhập các nhóm thôi chưa đủ, bạn phải đặt câu hỏi để biết điều gì đang xảy ra. Tìm hiểu xem mọi người đang làm gì và làm như thế nào. Hãy hỏi khách hàng cảm thấy thế nào, họ phản ứng với các sản phẩm và dịch vụ của bạn ra sao. Trưng cầu ý kiến và phản hồi lại. Người quản lý tò mò thường là người hòa hợp được với tổ chức.

Thuyết phục

Thuật lãnh đạo phụ thuộc vào khả năng thuyết phục. Bạn cần phải đưa ra được một lý do để người ta tin tưởng vào những gì bạn đang đại diện. Các chính trị gia làm điều này một cách công khai, còn các công ty làm điều này một cách kín đáo. Tất cả những gì họ làm là trình bày các ý tưởng, sự hậu thuẫn và tổ chức của họ, với hy vọng rằng mọi người sẽ làm theo. Các chính trị gia nhận được sự kiểm định qua mỗi cuộc bầu cử; còn các doanh nghiệp đo lường được hiệu quả thông qua các thị trường vốn. Thách thức đối với cả hai là phải trình bày ý tưởng của họ một cách hấp dẫn để mọi người không chỉ tin mà còn xúc tiến chúng. Đó chính là cách bạn đạt được kết quả. Các nhà lãnh đạo thành công sẽ sử dụng tất cả các kỹ thuật truyền thông cổ điển để bán kế hoạch của họ. Cuốn sách giải trí của họ là tài liệu cho bất kỳ nhà truyền đạt chiến lược nào.

BIẾT RÕ ĐIỀU ĐANG XẢY RA

Sự chính xác là tiêu chí rất quan trọng khi trình bày một ý tưởng mới. Nếu bạn là người đề xuất một sản phẩm, một quy trình hoặc một dịch vụ mới, phải biết nó sẽ mang lại cho công ty lợi ích về mặt tài chính (cải thiện doanh thu) cũng như về mặt hiệu suất (nâng cao điều kiện làm việc) như thế nào. Bảng phân tích của bạn phải bao gồm cả tính cạnh tranh nữa. Các công ty, cũng giống như các ý tưởng, bao giờ cũng có đối thủ.

TRÌNH BÀY Ý TƯỞNG LỚN

Tham vọng là tiêu chí cần thiết cho nhà lãnh đạo. Các vị nguyên thủ của thế kỷ XX đã học được cách tư duy lớn từ Theodore Roosevelt – cười ngạo nghễ, ngôn từ mạnh bạo, hành động mạnh mẽ và đạt thành công vĩ đại. Tài lãnh đạo của Roosevelt đã đưa nước Mỹ lên vị trí tiên phong trên trường quốc tế, và kể từ đó Mỹ luôn giữ vị trí dẫn đầu. Những giám đốc điều hành muốn cải tổ phải có được cách tư duy lớn tương tự, và phải hành động như thể họ có đủ tầm để giải quyết công việc. Việc họ nói gì và nói như thế nào có tác động mạnh tới sự hưởng ứng. Những doanh nhân như Henry Ford, Bill Gates, Sam Walton hay Howard Schultz đã thêu dệt về sản phẩm của họ, gợi ra trong trí tưởng tượng của đại đa số khách hàng những tính năng thậm chí còn tốt hơn nhiều so với những gì họ cam kết.

BÁN Ý TƯỞNG LỚN

Người ta thường cho rằng công việc bán hàng là đơn giản, và ai cũng có thể làm được. Điều mà công việc bán hàng đòi hỏi là niềm

tin vào một ý tưởng và sự tự nguyện mang ý tưởng đó vào cuộc sống để những người xung quanh có thể cùng chia sẻ. Richard Branson là một người bán hàng bậc thầy, ông đã chuyển một nhãn hiệu âm nhạc vào một đế chế kinh doanh. Ai có thể tin rằng một người bỏ ngang việc học vì mắc chứng khó đọc sẽ trở thành một trong những doanh nhân thành công nhất thế giới trong các lĩnh vực giải trí, du lịch và tài chính? Branson chính là người làm được điều đó. Ông có tư duy lớn, buôn bán thậm chí còn lớn hơn và ra sức thuyết phục những người khác đồng hành với mình.

CÙNG LÊN KẾ HOẠCH

Những người không phụ trách trực tiếp sẽ làm công việc giám sát quá trình thực hiện. Dù công việc đó cũng rất hữu ích nhưng bạn sẽ luôn phải theo dõi mọi hoạt động từ khoảng cách xa. Vì vậy, hãy cùng tham gia. Hãy nắm giữ một vị trí trong việc lên kế hoạch chiến lược. Hãy đặt nhiều câu hỏi. Tới gặp khách hàng. Thu thập ý kiến của họ cho việc cải tiến sản phẩm. Phản hồi những điều đó với nhóm chiến lược. Rồi theo sát những phản hồi đó.

CHÚ Ý ĐẾN THÚ VUI

Nếu nhà lãnh đạo có thể tìm được một thú vui nào đó, anh ta sẽ không can thiệp vào công việc của người khác. Một số nhà lãnh đạo lựa chọn việc làm từ thiện hoặc nuôi thú cưng. Hãy nhớ rằng cho dù thời gian là tài sản quý giá nhất của nhà lãnh đạo, nhưng nếu anh ta có được một chút "thời gian ít ỏi" dành cho thú vui riêng thì điều đó rất có lợi cho tổ chức.

TÁC ĐỘNG ĐẾN KHÁCH HÀNG

Đồng minh tốt nhất của bạn chính là khách hàng. Nếu bạn hướng các ý tưởng của mình theo những gì khách hàng yêu cầu, thì bạn sẽ nắm bắt cơ hội được lắng nghe tốt hơn. Bằng việc áp dụng ý kiến của khách hàng, bạn trở thành người ủng hộ họ. Bạn theo đuổi những gì mà bạn nghĩ và hy vọng là tốt cho họ. Phương pháp này cũng áp dụng cho những khách hàng nội bộ.

KIÊN ĐỊNH

Rất nhiều ý tưởng hay đã bị bác bỏ ngay lần đầu có người phản đối. Thật đáng tiếc, bởi vì sự phản đối ban đầu thường là dấu hiệu tốt cho thấy ý tưởng của bạn có thể đạt được điều gì đó. Hãy tìm hiểu vì sao ý tưởng đó bị phản đối. Có thể bạn cần phải điều chỉnh, thêm vào những chi tiết mới hoặc kết hợp với ý kiến của người khác. Bạn sẽ không hiểu được điều đó trừ phi bạn kiên trì theo

đuổi ý tưởng của mình. Nếu bạn luôn kiên định thì sớm hay muộn bạn cũng sẽ giành được thắng lợi, miễn là bạn luôn nghiêm túc, nhã nhặn và phù hợp với chiến lược của công ty. Nói cách khác, ý tưởng của bạn có thể không thăng hoa nhưng sự nghiệp của bạn thì có thể. Mọi tổ chức đều cần có người lãnh đạo không chịu lùi bước trước những chướng ngại ban đầu; nghịch cảnh chính là một thầy giáo tuyệt vời.

Khẳng định bản thân
bằng con đường ngoại giao

Sự quyết đoán có thể là một trong những chủ đề được nói nhiều nhất trong phong cách lãnh đạo. Những nhà quản lý đang thăng tiến đều muốn chắc chắn rằng họ "đủ quyết đoán", trong khi những người đã tới hoặc gần tới đỉnh đôi khi lại khuyên nên "ít quyết đoán" thôi. Sự quyết đoán được định nghĩa là kết quả thực từ những hành động như một nhà lãnh đạo – đó là, khiến cho mọi người tin vào khả năng của bạn trong việc đưa ra quyết định, hành động và dẫn dắt những người khác. Các nhà lãnh đạo quyết đoán đều tự tin và quả quyết; từ họ tỏa ra sức mạnh và dường như là kiểm soát hoàn toàn. Đó là khía cạnh tích cực. Nhưng đôi khi quyết đoán quá, giống như xăng có quá nhiều ốc-tan, sẽ dẫn đến thái độ "làm theo cách của tôi hoặc đi chỗ khác chơi" nên thay vì lôi kéo người khác đến thì lại khiến họ lánh xa.

Tuy nhiên, còn một mặt khác của sự quyết đoán ít được nhắc đến. Đó là sự tự tin thầm lặng. Đây là một thái độ không tuyên bố, "Này, nhìn tôi đây", thay vì nói, "Này, nhìn chúng tôi đây". Hãy gọi đó là quyết đoán biết suy nghĩ, hoặc một hình thức quyền lực tĩnh. Đó là sự tự tin sinh ra từ kinh nghiệm, có được qua thử thách và thành công. Đó cũng có thể là sự kiên cường. Có thể bạn bị chạm tới giới hạn của cái tôi, nhưng bạn hồi phục và nâng cao cái tôi của mình. Vì sao vậy? Bởi vì bạn biết cần phải kiên trì, cần quay lại cuộc chơi và giành chiến thắng cuối cùng. Những nhà lãnh đạo quyết đoán biết suy nghĩ biết họ có thể làm điều đó bởi vì họ đã từng làm được. Loại quyết đoán khôn ngoan này cần được nuôi dưỡng. Đây là một số điều cần xem xét.

LẮNG NGHE TRƯỚC TIÊN

Chìa khóa để lãnh đạo hiệu quả là biết lắng nghe. Tại sao vậy? Bởi vì nó báo hiệu cho người khác rằng bạn đánh giá cao ý tưởng và thông tin của họ. Bản thân việc lắng nghe đã là một món quà cho người khác. Nó nhắn nhủ tới người hoặc nhóm người đang nói rằng "Bạn thật tài giỏi". Muốn hành động quyết đoán, bạn phải

hiểu rõ hoàn cảnh và những sự thay đổi. Bạn biết được điều đó nhờ xem xét các vấn đề, nhưng tốt hơn là tìm hiểu từ những người có liên quan nhiều nhất đến tình hình. Bạn cũng giỏi lắng nghe đấy chứ. Bạn tập trung sự chú ý vào người khác và đặt những câu hỏi khiến họ có thể chia sẻ thông tin.

KIỀM CHẾ

Bản chất của loại quyết đoán này là sự phản hồi. Luôn tiếp thu những gì bạn nghe và học hỏi được nhưng cũng giữ vững chính kiến. Thường thì người mạnh mẽ nhất trong phòng là người không nói gì. Điều này đúng trong nền văn hóa Mỹ cũng như văn hóa Scandinavia. Con người tự biết quyền lực nằm ở đâu; người nắm quyền không cần phải mất công quảng cáo. Nếu bạn có thể sử dụng sức mạnh tĩnh trong tâm trí, thì bạn sẽ luôn giữ được bình tĩnh ngay cả khi bầu không khí trở nên căng thẳng và những người khác đang phản đối bạn gay gắt. Khả năng giữ bình tĩnh của bạn thường là biểu hiện của sức mạnh. Nên khi đối đáp, bạn không phát ngôn theo cách những người đó. Bạn kiềm chế được cảm xúc và nói một cách bình tĩnh. Điều này nói thì dễ nhưng làm rất khó.

HÀNH ĐỘNG QUYẾT LIỆT

Đỉnh cao của quyết đoán biết suy nghĩ là hành động quả quyết. Những người thiếu quyết đoán thường không hành động kịp thời khi xảy ra vấn đề. Họ mất kiểm soát do khả năng phân tích bị tê liệt, lo lắng và bỏ lỡ mất cơ hội. Bằng những hành động dứt khoát, bạn sẽ chứng tỏ được sức mạnh. Nó có thể khiến người ta bất ngờ. Hãy nhớ rằng thường thì trong mọi tình huống bạn không cần hành động vội vã. Cần có một khoảng thời gian trước khi ra quyết định, nhưng khi bạn ra hiệu lệnh "hết giờ" thì hãy chắc chắn rằng trước đó bạn đã thông báo cho tất cả mọi người về quá trình ra quyết định. Sai lầm trong cách thực hiện sẽ khiến người ta nghĩ rằng bạn đã thất bại trong khi thực ra bạn đang cân nhắc lựa chọn. Những nhà lãnh đạo quyết đoán biết suy nghĩ đều thận trọng, họ thu thập thông tin, cân nhắc những thay đổi và xem xét tiến độ thời gian.

Quyết đoán biết suy nghĩ là đức tính tốt song đôi khi cũng cần phải quyết đoán tức thời. Ví dụ, khi căn nhà đang cháy, bạn không cần phải hỏi ý kiến người khác về kích thước vòi nước sẽ sử dụng. Bạn phải tìm ngay những chiếc ống lớn nhất, vòi nước gần nhất và mở nước thật nhanh. Trong sắp xếp quản lý, tính quyết đoán rất quan trọng cho khâu quản lý khủng hoảng. Bạn muốn người

phụ trách nắm rõ và luôn kiểm soát được tình hình. Không cần phải kiểm soát cuộc khủng hoảng nhưng phải tự kiểm soát được cảm xúc của mình, của mọi người và các nguồn lực. Quay lại với đám cháy, những người chỉ huy cứu hỏa thường có tính quyết đoán tức thời. Họ biết rõ sự nguy hiểm của ngọn lửa và biết cách dập tắt đám cháy nhanh nhất với nhân lực, vật lực sẵn có. Họ cũng thận trọng với ngọn lửa bùng phát và đảo chiều bất ngờ có thể gây thiệt hại hay thương tích. Kinh nghiệm chỉ, cùng với khả năng lãnh đạo bẩm sinh đã chỉ dẫn cho họ.

Ngay cả những người chỉ huy đó cũng có sự tự tin thầm lặng. Họ biết cách khơi dậy hay trấn áp sự quyết đoán của mình. Khi ra lệnh, họ rất quả quyết và đáng tin cậy. Tuy nhiên, họ cũng duy trì trạng thái cân bằng và giữ thái độ điềm tĩnh trong khi đám cháy ngày càng dữ dội và những người khác có thể đã mất niềm tin. Sự quyết đoán biết suy nghĩ là một đức tính mà các nhà lãnh đạo ở mọi cấp độ nên rèn luyện. Nó có thể là một hình thái của sự khiêm nhường hay một dấu hiệu của sức mạnh. Nó kéo mọi người đến gần nhau bằng một lý do đúng đắn và cho phép các nhà lãnh đạo làm công việc của mình. Đức tính này đặc biệt có giá trị đối với nhà quản lý – những người lãnh đạo cấp trung – bởi vì họ cần phải sử dụng thiện chí để dẫn dắt và sử dụng khả năng để thực hiện.

Bạn cần làm gì để lãnh đạo ngược

Sếp cần có một người biết suy nghĩ, hành động và chịu trách nhiệm về kết quả. Bạn có thể nghĩ rằng lãnh đạo ngược là một dạng của quản lý ngược, nhưng có sự khác biệt. Cả hai hành động này đều chú trọng việc hỗ trợ sếp hoàn thành công việc tốt hơn. Nhưng để lãnh đạo ngược, người thực hiện phải thể hiện sự vị tha vì lợi ích của tổ chức. Đó là điều cơ bản mà thuật lãnh đạo luôn chú trọng, tập trung làm những gì có lợi cho tập thể ngay cả khi phải từ bỏ lợi ích của bản thân.

Để lãnh đạo ngược, bạn cần:

· Xây dựng lòng tin bằng cách hoàn thành bổn phận của bạn, ví dụ: làm tất cả những việc bạn đã cam kết.

· Liên hệ một cách thiết thực với những người khác, sẵn sàng chỉ đạo và hỗ trợ các dự án.

· Giảm bớt vai trò trung tâm của mình bằng cách chia sẻ lòng tin với người khác.

· Chứng tỏ cho sếp thấy khả năng tư duy và hành động của bạn

bằng cách đưa ra sáng kiến và hoàn thành chúng.

· Phán đoán bằng kinh nghiệm, suy nghĩ kỹ trước khi hành động, tiến hành những bước đi thiết thực và có chiến lược để giúp tổ chức đạt được mục tiêu.

Bước 2

SUY NGHĨ VÀ HÀNH ĐỘNG THEO CHIẾN LƯỢC

Chính những người bán hàng, chứ không phải
những biểu đồ đã hoàn thành công việc.

— THAM MƯU TRƯỞNG WALTER BEDELL SMITH —

"Chúng tôi đã vượt qua nỗi khiếp sợ" là những lời đầu tiên mà thế giới nghe được từ Edmund Hillary, người đàn ông New Zealand cao dong dỏng và vạm vỡ đã cùng Tenzing Norgay chinh phục đỉnh núi Everest cao nhất thế giới. Đó là một kỳ tích từng khiến nhiều người bỏ mạng. Trước chuyến đi của Hillary và Norgay, nhiều chuyên gia y tế cho rằng họ không thể thành công vì phổi của các nhà leo núi sẽ vỡ tung còn bộ não sẽ hoàn toàn mất kiểm soát.

Hillary, sau này là Ngài Edmund (hay Ngài Ed hoặc chỉ đơn giản là Ed) đã được John Hunt Vĩ đại, đoàn trưởng của đoàn thám hiểm Vương quốc Anh, lựa chọn sau khi hai nhà leo núi khác thất bại vì kiệt sức khi chỉ còn cách đỉnh gần 100 m. Marks nhận thấy Hillary, một người nuôi ong nghiệp dư, có đủ những phẩm chất cần thiết để chinh phục đỉnh cao. Và khi quyết định chọn Hillary, Marks không chỉ chọn đúng nhà leo núi mà còn chọn đúng người. Chinh phục đỉnh Everest là cái mốc đánh dấu sự kết thúc kỷ nguyên trước đó đồng thời mở ra một kỷ nguyên mới. Đặt chân lên đỉnh núi cao nhất thế giới đã khép lại một trong những kỳ tích đã được nhắc đến nhiều của đoàn thám hiểm Đế quốc Anh. Từ đó, dưới con mắt của Anh quốc, Bắc cực và Nam cực đã bị chinh phục, những con sông lớn đã được khám phá. Vậy thì còn gì nữa đâu? Edmund Hillary đã chứng minh rằng nơi đây còn rất nhiều việc để làm.

Có lẽ, điều này đã được tiên đoán từ trước, việc đứng trên đỉnh núi ngắm nhìn thế giới dưới chân, theo cả nghĩa đen và nghĩa bóng, đã khiến ông thay đổi một cách sâu sắc. Thay đổi đầu tiên là ông không bao giờ thừa nhận mình thực sự là người đầu tiên đặt chân lên đỉnh núi cho đến khi cựu hướng dẫn viên người Sherpa công bố điều đó. Hillary luôn khẳng định rằng đó là nỗ lực của toàn đội. Những thay đổi khác sâu sắc hơn diễn ra trong cuộc sống của ông. Hillary đã trở thành một nhà nhân đạo chủ nghĩa. Nhờ có Norgay, Hillary biết đến người Sherpa, tộc người sống trên những kinh độ cao nhất của Nepal và một vài người trong số họ kiếm sống bằng nghề dẫn đường cho các nhà leo núi chinh phục những đỉnh núi lởm chởm mà chúng ta gọi là dãy Himalaya. Tình thương dành cho người Sherpa đã thay đổi cuộc sống của ông, ông đã dành trọn nhiều mùa hè trong cuộc đời mình để giúp họ xây dựng trường học (tổng cộng khoảng 300 trường), đường băng và các cơ sở y tế. Những nỗ lực của ông phải đánh đổi bằng một mất mát lớn lao khi người vợ đầu tiên Louise và con gái Belinda của ông qua đời vào năm 1975 trong một vụ tai nạn máy bay khi tới Nepal làm công tác nhân đạo. Trên đây là một số điểm khiến người ta nhớ nhiều đến Hillary.

Ông biết cách chuẩn bị sẵn cho những điều không thể lường trước. Lần đầu tiên Hillary leo lên đỉnh núi là ở quê nhà New Zealand khi mới 14 tuổi. Ông yêu thích độ cao, nhất là những khung cảnh bao la rộng lớn, cũng như những cơ hội để kiểm chứng khả năng nội tại khi đứng trước sức mạnh của tự nhiên. Ông có khuôn người vạm vỡ, thể chất và phong thái của ông rất thích hợp cho việc leo núi – công việc đòi hỏi sức mạnh, tính gan dạ và bền bỉ. Ông đã trải qua rất nhiều gian khổ trong nghề leo núi, cũng như nỗi đau mất vợ, và chinh phục mọi thử thách.

Hillary sống vì những mục tiêu lớn. Đối với ông, chinh phục đỉnh Everest chỉ là sự khởi đầu. Từ đó ông nhận thấy có thể tận dụng danh tiếng của mình để thực hiện những điều lớn lao hơn. Bằng uy tín cá nhân, Hillary gây quỹ cho người Sherpa và dành nhiều thời gian và tiền bạc để xây dựng cơ sở hạ tầng mới cho những người mà ông rất ngưỡng mộ. Sau này, ông trở thành người tiên phong trong việc đấu tranh cho các vấn đề môi trường, đặc biệt ông lên án sự xuống cấp của Everest trong thời gian gần đây do có quá nhiều nhà leo núi xả rác bừa bãi khi đang cố chinh phục ngọn núi.

Hillary biết cách tạo hứng khởi trong công việc. Ông không hoàn toàn từ bỏ thú phiêu lưu. Ông tham gia vào các đội leo núi đi chinh phục những đỉnh núi khác. Năm 1960, ông dẫn đầu một

nhóm tìm kiếm người tuyết. Hai năm trước đó, ông đưa một đoàn thám hiểm New Zealand đến Nam cực và họ trở thành đội đầu tiên vượt qua lục địa đóng băng. Phương tiện vận chuyển của nhóm là những chiếc máy kéo nông trại làm ở New Zealand được trang bị một thứ giống như ta-lông xe tăng. Những người ưa soi mói nói rằng ông đã chơi xấu (nhấn mạnh chuyện Hillary đã sử dụng chó) nhưng Hillary nhận ra đó là một môn thể thao lớn, bên cạnh sự thích thú.

Sự chú ý đặc biệt của giới truyền thông khi ông qua đời ở tuổi 88 là một niềm an ủi rằng thế giới không hề quên ông. Gần 55 năm sau chuyến leo núi tháng 5 năm 1953, Hillary được tưởng nhớ đến không chỉ đơn thuần là người đã chinh phục đỉnh cao mà còn là người đã hy sinh đời mình để phục vụ người khác. Ở ông hội tụ lòng dũng cảm, đáng tin cậy, sự kiên định và đức khiêm nhường. Dường như trong ông vẫn còn lại chút phẩm chất gì đó của một người nuôi ong. Đối với người dân New Zealand, ông là thần thánh. Còn đối với hàng xóm và tất cả những người từng gặp ông, ông chỉ là Ed.

Edmund Hillary dạy chúng ta điều gì về lãnh đạo ngược:

· Phát triển tài năng của bạn để đạt được ước mơ.

· Làm việc như một phần của nhóm để hoàn thành mục tiêu.

· Dùng ảnh hưởng của mình để đạt được những điều tốt đẹp cho tổ chức.

Khi leo lên đỉnh Everest cũng như trong suốt cuộc đời thám hiểm và hoạt động nhân đạo, Edmund Hillary luôn làm việc theo hệ thống. Ông biết cách làm việc như một thành viên trong đội ngũ khi leo lên đỉnh Everest nhưng ông cũng biết cách tạo ra một nhóm khi nỗ lực cải thiện hạ tầng cơ sở ở Nepal. Hillary cũng biết khi nào phải tách ra khỏi hệ thống và ông thường xuyên làm điều đó để hoàn thành công việc. Làm việc một cách hệ thống bắt nguồn từ những phần cần ưu tiên. Đó là bài học mà bất kỳ ai tìm kiếm khả năng lãnh đạo ngược cần hiểu và hoàn thiện.

Giữ cân bằng

Một trong những lời phàn nàn mà tôi thường được nghe nhất từ những người lãnh đạo ngược là nỗi khó khăn khi cần tư duy một cách chiến lược. Họ luôn phải nhận lời phàn nàn từ sếp trong

những bản đánh giá hiệu quả công việc hàng năm. Những lời nhận xét có thể hợp lý, nhưng ý tứ bên trong nó thì mập mờ không rõ ràng, bởi sếp ít khi định nghĩa cái mà sếp gọi là "một cách chiến lược". Do đó, phần lớn các nhà quản lý cấp trung đều phải thạo việc. Họ được đề bạt lên vị trí cao là do có năng lực, họ là chuyên gia trong lĩnh vực của mình. Kế toán trưởng được đề bạt vì anh ta là chuyên gia về báo cáo tài chính. Kỹ sư trưởng được đề bạt vì đã chứng tỏ được khả năng thiết kế máy móc một cách hoàn hảo. Các giám đốc tiêu thụ được đề bạt bởi họ đã xây dựng thành công các kế hoạch kinh doanh, định vị được sản phẩm và thương hiệu. Những nhà lãnh đạo này thành công nhờ khôn khéo; họ thành thạo tất cả các chi tiết công việc, hiểu rõ năng lực của những người báo cáo trực tiếp và làm những gì sếp họ đã từng làm. Lãnh đạo trong phòng ban cũng cần có khả năng làm những gì cần thiết để giúp cho nhóm của mình đi đúng hướng. Là trưởng nhóm, bạn được kỳ vọng là sẽ hoàn thành mọi việc; bạn làm những việc giúp cho công việc hoàn thành. Đó là, khi thời hạn gần kề, bạn hối thúc nhân viên của mình làm việc. Bạn không phải là người quản lý, bạn là người luôn song hành với mọi người để hoàn thành công việc.

Tuy nhiên, khi thách thức của bạn là vấn đề chiến lược, bạn cần sử dụng chiến thuật lùi một bước, đó là, "làm việc" xa khỏi nhiệm vụ được giao. Bạn sẽ phải học cách xem xét bao quát mọi việc. Bạn phải xác định đâu là mục tiêu đích thực, đâu là chiến lược thực hiện và cân nhắc mọi khả năng một cách bao quát hơn. Chương này sẽ giúp bạn khám phá những lợi ích nếu biết bao quát công việc để định hướng cho bản thân và nhóm.

Sau đó, khi bạn đã tiến được vài bước, hãy đánh giá lại cả quá trình. Tư duy theo chiến lược là một chuyện, còn có thực hiện được đúng như vậy hay không lại là chuyện khác, do vậy bạn cần thiết lập một hệ thống để đánh giá kết quả. Nếu bạn có thể xây dựng một hệ thống tự đánh giá, đo lường hiệu quả của quá trình thực hiện theo các thông số xác định thì tức là bạn đã chứng minh cho mọi người thấy rằng bạn và những ý tưởng của bạn hoàn toàn phù hợp với những mục tiêu đã đề ra. Hệ thống đó phải trả lời được câu hỏi "Chúng ta đã hoàn thành mục tiêu chưa?". Suy nghĩ và hành động một cách chiến lược là yếu tố quan trọng để lãnh đạo ngược. Trong thời điểm trước mắt, nó chứng tỏ khả năng tư duy khái quát của bạn và sự sẵn sàng hành động dựa trên những giả định đó. Về lâu dài, nó chứng tỏ rằng bạn có khả năng chịu trách nhiệm cao hơn. Và nó cũng bắt đầu khẳng định một điều rằng bạn có tố chất để có thể lãnh đạo doanh nghiệp.

Tư duy vượt ra ngoài khuôn khổ

Việc luyện tập cách tư duy theo chiến lược có thể xuất phát từ một gợi ý của sếp rằng nhân viên cần "tư duy vượt ra ngoài khuôn khổ!". Sếp yêu cầu mọi người suy nghĩ vượt ra khỏi khuôn khổ bởi sếp muốn có thứ gì đó mới mẻ và khác biệt, hoặc ít nhất cũng vượt ra khỏi quan niệm thông thường. Thành thực mà nói, nhiều nhà lãnh đạo không thực sự muốn có bất cứ sự đổi mới nào cả. Họ nhận được yêu cầu từ các cấp lãnh đạo cao hơn về việc "phá vỡ khuôn khổ", do đó, họ vội vàng tìm thứ gì đó để "phá vỡ". Thật đáng buồn, thứ duy nhất bị phá hỏng lại là tinh thần của nhân viên. Những nhân viên chăm chỉ sẽ phải dành hàng giờ, hàng ngày thậm chí hàng tuần để thách thức bản thân và đồng nghiệp nhằm tìm ra được cách tiếp cận mới chỉ để chấm dứt sự chê bai đầy khinh miệt của sếp "Đấy không phải là cái tôi muốn. Anh đang nghĩ gì vậy?".

Các doanh nghiệp thường đặt nhân viên vào những khuôn khổ nhất định và yêu cầu họ phải phá vỡ. Sơ đồ tổ chức, dù là ở dạng ma trận hay dạng đơn giản, chỉ là ghi tên các thành viên vào những ô vuông và ô chữ nhật nhỏ. Vậy thì có gì không phù hợp ở đây? Sẽ chẳng mấy khi có sự nhầm lẫn trong việc sắp xếp nhân lực cho những mục tiêu đã định sẵn – mọi doanh nghiệp đều thành công theo cách này. Nhưng khi vấp phải khó khăn, ví dụ như xuất hiện đối thủ cạnh tranh mới, quy định mới, một yếu tố kinh tế mới xuất hiện,... thì những hành động không theo cách thông thường có thể sẽ rất cần thiết. Do vậy, chúng ta cần khuyến khích mọi người suy nghĩ vượt ra khỏi khuôn khổ. Đó là cơ sở cho sự phát triển của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần nhận thức được rằng họ phải liên tục thay đổi bởi thế giới vẫn luôn vận động và phát triển. Và sự thay đổi chỉ xuất hiện với mỗi người vào một thời điểm nhất định. Dưới đây là một số phương pháp nhằm khuyến khích sự sáng tạo mà những người lãnh đạo ngược theo chiến lược có thể tham khảo.

TẠO KỲ VỌNG THỰC TẾ

Lý do khiến nhiều nhân viên cảm thấy chán nản thất vọng về sếp – những người vẫn khuyến khích họ sáng tạo, là bởi vì, như đã nói ở trên, sếp thường không nói rõ những gì ông ta thực sự cần. Nếu bạn muốn nhân viên tư duy sáng tạo, hãy nói thật cụ thể. Ví dụ: nếu bạn là trưởng phòng công nghệ thông tin và bạn muốn mọi người cải tiến quy trình, hãy đưa ra ý kiến của mình và đề xuất với họ những yêu cầu cơ bản; chẳng hạn như: cần nhanh hơn, rẻ hơn, tốt hơn. Và khi các thành viên trong nhóm trình bày ý tưởng với

bạn, hãy chú tâm vào ý tưởng tốt nhất rồi đưa ra những định hướng về điều mà bạn muốn họ làm tiếp theo. Sự cụ thể sẽ giúp họ áp dụng ý tưởng sáng tạo một cách khéo léo.

DỰNG LẠI VẤN ĐỀ

Edward de Bono, cha đẻ của lối suy nghĩ một chiều, là người ủng hộ cho quan điểm xem xét vấn đề dưới nhiều khía cạnh hay còn gọi là chấp nhận những quan điểm trái ngược. Ví dụ: so sánh Target và Kmart. Phần lớn người mua ở hai cửa hàng trên là phụ nữ, thế nhưng Kmart thường sắp đặt kệ hàng hóa ngay gần cửa ra vào với hệ thống bán hàng tự động trong nhiều năm vì nghĩ rằng đàn ông muốn vậy. Ngược lại, Target đón chào không chỉ phụ nữ mà mọi khách hàng. Có ai nghi ngờ rằng Target thì đắt hàng còn Kmart thì ế ẩm không! Bưu điện Mỹ đã thực hiện cải tiến ngay tại các quầy phục vụ. Nhân viên sẽ là những người lịch sự, nhã nhặn, hữu ích, nhanh chóng và hiệu quả nhất. Nhân viên giao dịch là những người biết rõ khách hàng cần gì. Họ phục vụ đúng theo yêu cầu, quan điểm của khách hàng.

ĐÀO SÂU SUY NGHĨ

Khi bạn yêu cầu mọi người phát triển khả năng sáng tạo tức là bạn đang nói với họ... hãy thoát ra khỏi lối mòn. Do đó, khi họ mang đến những ý tưởng mới mẻ, táo bạo vượt ra khỏi quan niệm thông thường, thì đừng vội vàng buông câu "dẹp đi" giống như Archie Bunker đã trách cứ vợ cũ Edith trong loạt chương trình truyền hình từng gây ảnh hưởng rộng rãi trong thập kỷ 1970 của Norman Lear, chương trình *All in the Family* (Mọi thành viên trong gia đình). Hãy cho họ thời gian giải thích điều đã làm và nguyên nhân khiến họ làm như vậy trước khi bạn nêu ý kiến. Dù ý tưởng ấy thực sự không phải là điều bạn mong muốn, nhưng biết đâu nó vẫn có thể gợi ý cho bạn về một thứ gì đó mới mẻ và khác biệt. Hãy cùng làm việc với mọi người. Khuyến khích họ cố gắng. Hãy lấy ngành quảng cáo làm ví dụ. Trong rất nhiều năm, sự sáng tạo của ngành này chỉ dừng lại ở quảng cáo bằng những ấn bản và phương tiện phát thanh. Ngày nay, sự phát triển vượt bậc của các phương tiện thông tin đại chúng cho phép hoạt động quảng cáo diễn ra không ngừng trên Internet, tại những ki-ốt bán hàng hay trực tiếp thông qua các chương trình "marketing du kích". Truyền thông xã hội tạo ra biên giới mới cho quảng cáo. Và hiệu quả thu hút sự quan tâm của khách hàng cũng được nhân lên gấp bội. Bạn làm cách nào để duy trì được cảm hứng sáng tạo đó lâu dài.

Mở cánh cửa sáng tạo

Sự sáng tạo không thể tự nhiên xảy ra, bạn phải tạo điều kiện cho nó xuất hiện. Đây là điều vô cùng quan trọng mà những nhà lãnh đạo ngược cần ghi nhớ. Cách đây không lâu, một người bạn của tôi, khoảng bốn mươi tuổi, phát hiện ra cơ hội nghề nghiệp mới. Một phần trong quá trình ấy là việc anh phải tiếp tục học MBA. Anh đã ngừng học khoảng hai chục năm nay và giờ phải làm quen lại với trường lớp cũng như làm bài tập. Mặc dù phải hoàn thành một khối lượng công việc không nhỏ bao gồm việc làm tại công sở, việc nhà và cả bài tập nhưng anh vẫn cho rằng quay lại học là "một việc nên làm".

Một từ khác mà anh ấy thường nhắc đi nhắc lại khi nói chuyện với tôi là từ "khám phá". Quay lại trường giúp anh ấy khám phá ra nhiều điều thú vị, từ những vấn đề mang tính số lượng như kế toán, thống kê và tài chính đến những vấn đề mang tính chất lượng như marketing hoặc đạo đức doanh nghiệp. Niềm hoan hỉ với việc học lại của anh ấy là điều mà các nhà lãnh đạo thông thái nên đẩy mạnh trong phòng ban của mình.

Ở một mức độ nào đó, sự khám phá liên quan đến việc tiếp nhận kiến thức rồi áp dụng chúng vào công việc thực tế về tài chính, marketing hoặc công nghệ thông tin. Loại khám phá này không bao giờ ngừng, mặc dù người ta thường loại bỏ nó khỏi các chương trình đào tạo vì cảm thấy không cần thiết. Ở mức độ sâu sắc hơn, sự khám phá là quá trình học hỏi của chính bản thân, đó chính là hành trình mà bạn tôi đang theo đuổi để lấy tấm bằng MBA. Đi học lại, anh ấy không chỉ tiếp thu được những kiến thức trực quan mà còn ghi nhận được những bài học ẩn chứa bên trong để áp dụng cho chính bản thân mình. Môi trường đó là nơi mà sự kích thích xuất hiện. Nhà lãnh đạo có thể tăng cường sự kích thích đó trong tổ chức bằng cách khuyến khích sáng tạo. Chấp nhận những ý tưởng mới là phần không thể thiếu được trong quá trình này; sau đây là một số gợi ý:

KHUYẾN KHÍCH KHÁM PHÁ

Ngành công nghiệp dược phẩm đã hiện thực hóa khái niệm "khám phá" vì nó áp dụng các thành tựu khoa học để phát triển những phương thuốc mới cũng như tìm ra những cách sử dụng mới đối với những loại thuốc hiện tại. Nhưng nhu cầu khám phá không chỉ bó hẹp trong các phòng thí nghiệm. Các ngành nghệ thuật như phim ảnh, kịch nói… đều nhận thức được rằng khám phá là yếu tố không thể thiếu trong sáng tạo. Nếu không có sự phá cách, đặc biệt là không đặt bản thân vào nhiều vai diễn để sáng tạo thì diễn viên sẽ trở nên nhàm chán, công việc của anh ta chỉ là

lặp đi lặp lại chứ không có sự đổi mới. Cũng tương tự đối với các nhà lãnh đạo, những người không khuyến khích nhân viên khám phá và thử nghiệm những thứ mới mẻ.

KÊU GỌI YẾU TỐ BÊN NGOÀI

Một cách để khuyến khích sự khám phá là mời người ngoài tham gia. Học viện Chiến tranh Hoa Kỳ thường xuyên mời các diễn giả từ nhiều lĩnh vực khác nhau thuyết giảng cho học viên. Các diễn giả có thể đến từ khu vực quốc phòng hoặc khu vực dân sự. Học viện này muốn tạo ra sự thách thức, cho phép học viên được tiếp cận nhiều luồng thông tin khác nhau để học cách tư duy cho chính bản thân mình. Việc này tạo ra thêm nhiều học phần nữa, đồng thời cũng tạo cơ hội khám phá những ý tưởng mới và giúp mỗi cá nhân trở thành người có tư duy chiến lược hay những chiến binh khôn ngoan.

MANG SỰ KHÁM PHÁ TỚI CỘNG ĐỒNG

Một số công ty có chương trình liên kết chính thức hoặc phi chính thức với các trường học. Nhân viên công ty sẽ dành thời gian làm việc với sinh viên trong nhiều lĩnh vực, thông thường là toán học, khoa học và ngôn ngữ học. Sinh viên thu được lợi ích từ sự chia sẻ kinh nghiệm, nhân viên thu được lợi ích bởi họ học được cách giảng dạy như thế nào. Các nhân viên công ty thích tham gia những chương trình này bởi họ thu được nhiều lợi ích. Giảng dạy là hình thức học hỏi cao nhất; và bạn chia sẻ những gì bạn biết với người khác. Nó khiến bạn trở nên chuyên nghiệp hơn trong công việc cũng như có năng lực hơn trong việc phát triển những tài năng khác.

TỔ CHỨC "NGÀY KHÁM PHÁ"

Một trong những bài học đến từ phòng thí nghiệm Menlo Park của Thomas Edison là việc thảo luận các ý tưởng, đặc biệt là ý tưởng nào hiệu quả và ý tưởng nào không hiệu quả. Edison khuyến khích mọi người đưa ra các giả định, và cuộc đời của ông là bằng chứng cho điều này. Phần lớn những thí nghiệm của ông thất bại, nhưng nếu không có những thất bại, những sai lầm ấy thì ông không thể mang tới cho chúng ta những phát minh về điện, máy ảnh và máy quay đĩa. Các nhà quản lý cũng có thể khuyến khích lối tư duy như vậy bằng cách hỏi xem mọi người đã học được gì từ công việc, từ dự án và từ chính các hoạt động tập thể. Thỉnh thoảng, nhà quản lý có thể đưa những ý tưởng này ra trước cuộc họp để mọi người cùng bàn luận và học hỏi.

Mức độ cao nhất của sự khám phá là từng cá nhân. Tự nhận thức là điều rất cần thiết cho thuật lãnh đạo. Trước khi lãnh đạo hoặc dẫn dắt ai đó, bạn cần phải hiểu rõ bản thân và khả năng của chính mình. Đạo Phật quan niệm đó là sự tự nhận thức và tự khám phá. Trong cuốn *Living Kindness* (Sống thiện), tác giả Don Altman đã kể câu chuyện về Ramakrishna tình cờ gặp một người đàn ông. Người đàn ông này cảm thấy chán nản bởi anh ta không tìm thấy Chúa Trời. Ramakrishna dẫn người đàn ông này đến bên lu nước, bất thình lình ấn đầu anh ta xuống nước rồi ghì chặt. Người kia bị ngộp dưới nước và không thể thở được. Lúc này, Ramakrishna mới kéo anh ta lên và bảo "khao khát được gặp Chúa Trời cũng lớn như khao khát được cứu sống bản thân", anh không thể tìm thấy cái mà anh đang tìm kiếm. Những khoảnh khắc khám phá đó là khoảnh khắc tự giác ngộ, là thời điểm mà bạn nói: "À, đó chính là điều mà tôi phải làm". Đối với nhà lãnh đạo, tự khám phá đồng nghĩa với việc bạn phải nhận thức được vai trò quản lý của mình, và biết rằng hành động của mình có tác động như thế nào đối với các thành viên trong nhóm, giúp họ tự khám phá những tri thức mới.

Các tổ chức phát triển được là nhờ biết triển khai những ý tưởng tốt. Khi nhân viên không lĩnh hội được những ý tưởng đó, có hai người phải chịu trách nhiệm đó là người quản lý của nhân viên đó và ông chủ. Thất bại trong việc lĩnh hội đó khiến cho rất nhiều công ty để vuột mất cơ hội giới thiệu sản phẩm, dịch vụ và quy trình mới. Thất bại đó dẫn đến sự suy giảm thị phần, doanh thu, nhân viên và thậm chí trong một vài trường hợp có thể dẫn tới phá sản công ty.

Sáng tạo và đổi mới cần phải trở thành một phần văn hóa và nguồn nuôi dưỡng của công ty. Billy Joy, cựu trưởng ban công nghệ của Sun Microsystem và là nhà bình luận trong lĩnh vực công nghệ, tin rằng sự sáng tạo trong quy mô nhỏ giống như việc sắp đặt người ta vào "các vị trí quanh một chiếc bàn trong quán ăn địa phương". Bằng cách khuyến khích các thành viên trong nhóm cùng ngồi ăn với nhau, thảo luận, tranh luận, thì ý tưởng mới có thể nảy sinh. Quan trọng hơn, Joy tin rằng nếu không có ý tưởng nào được đưa ra thì "cả nhóm nên bị giải tán mà không được nhận bất kỳ sự bồi hoàn nào". Như Joy đã viết trên tờ *Fortune*, "Nếu bạn muốn doanh nghiệp của mình có văn hóa sáng tạo, thì bạn không nên kỷ luật nhân viên vì sự thất bại khi thử nghiệm những cái mới". Điều này đòi hỏi lòng kiên nhẫn và cảm thông từ nhiều phía – nhân viên, trưởng nhóm và lãnh đạo cấp cao. Thậm chí còn phải

xem xét những yếu tố nằm ngoài công việc và lĩnh vực kinh doanh của bạn.

Chấp nhận sự sáng tạo

Sự sáng tạo cũng có giới hạn nhất định. Giả dụ, có ai trong chúng ta mong muốn một bác sĩ giải phẫu tim sẽ làm việc một cách ngẫu hứng khi đang thực hiện một ca phẫu thuật tâm thất trái? Chúng ta có sẵn sàng để một kỹ sư ngành nguyên tử thể hiện sự sáng tạo, "suy luận ngược với các phản ứng hóa học thông thường", khi đang tiến hành duy tu, bảo dưỡng trong các trung tâm nguyên tử? Hay, chúng ta có thực sự muốn các giám đốc tài chính sáng tạo, "đánh giá khác với các nguyên tắc tài chính thông thường", khi lập báo cáo về doanh thu, doanh số cho công ty mà chúng ta đang đổ tiền vào đầu tư? Chắc chắn là không!

Sự thật là, vẫn có giới hạn nhất định cho sự cải tiến và sáng tạo trong tất cả các công việc mà chúng ta đang làm. Sáng tạo là sự hối thúc của chính bản thân con người; nó bắt nguồn từ mong muốn cháy bỏng của chúng ta là muốn làm điều gì đó tốt hơn cho bản thân và cho mọi người. Khơi dậy những ý tưởng sáng tạo như vậy đòi hỏi sự kết hợp của cả nghệ thuật và thực tế. Bạn có thể sử dụng công nghệ mới để khuyến khích các ý tưởng sáng tạo, nhưng bạn quản lý đầu ra của những sáng tạo ấy như thế nào? Điều quan trọng nhất, khuyến khích mọi người sáng tạo thực sự là một nghệ thuật. Ai có khả năng tư duy vượt ra ngoài khuôn khổ nào?

Sự sáng tạo là tia sáng lóe lên trong đầu khi bạn nói: "Tôi có ý này hay lắm". Cũng giống như động cơ hoạt động, sáng tạo là yếu tố nội sinh, tuy nhiên hoàn cảnh bên ngoài có thể tác động đến nó. Một số doanh nghiệp đã biết cách khuyến khích sáng tạo. Họ thiết kế bên trong văn phòng những khoảng trống, những khu vực mà mọi người có thể cùng ngồi với nhau để trao đổi, họ cũng sắp xếp lối đi trong phòng sao cho người này có thể đi lại quanh bàn làm việc của người khác. Những phương pháp cộng đồng này rất đáng tán dương, song chính cách thức quản lý mới giúp cho những phương pháp ấy đạt hiệu quả. Điều quan trọng không phải là cách thiết kế trong các căn phòng mà chính là văn hóa trong doanh nghiệp. Nhà lãnh đạo cần ươm mầm một môi trường mà ở đó mọi người cảm thấy an toàn khi nói lên ý kiến của mình bởi họ cảm thấy có phần đóng góp của mình cho sự phát triển chung. Khi môi trường bên ngoài đã tốt, những người năng động sẽ tự tìm thấy những ý tưởng sáng tạo trong chính mình.

Kích thích trí tưởng tượng

Sự sáng tạo bắt nguồn từ tưởng tượng. Tưởng tượng thái quá là phi thực tế, song cần khuyến khích, nuôi dưỡng trí tưởng tượng. Khuynh hướng sáng tạo thiên về khám phá có thể thúc đẩy trí tưởng tượng và sau đây là một số gợi ý.

KHÁM PHÁ TIỀM NĂNG

Trước khi trí tưởng tượng được phát huy, nó cần được tôn trọng. Steve Jobs là người nhìn xa trông rộng, ông thích khám phá những tiềm năng của công nghệ. Ông tận dụng từng cơ hội giới thiệu sản phẩm mới để chuyển tải thông điệp về uy tín của Apple. Sam Walton thì không giàu trí tưởng tượng như vậy, nhưng ông lại thường trao đổi với nhân viên về những cách thức mới hơn và tốt hơn để đưa sản phẩm đến tay khách hàng. Đối với cả Jobs lẫn Walton, trí tưởng tượng cần được nuôi dưỡng và trao tặng cho khách hàng thông qua sản phẩm mới. Các nhà quản lý có thể tiếp thu từ hai ông cách khuyến khích nhân viên thoải mái suy ngẫm và đưa ra các ý tưởng mới.

BẮT ĐẦU TỪ NHÀ LÃNH ĐẠO

Ông chủ các tập đoàn và người kế nhiệm của họ, từ Bill Gates và Steve Ballmer của Microsoft đến Andrew Grove và Craig Barrett của Intel, đều thể hiện sự tôn trọng các ý tưởng sáng tạo khi họ phải dẫn dắt công ty vượt qua những bước thăng trầm. Bằng cách đó, các ông chủ phát ra tín hiệu rằng tình hình không còn yên ả như trước nữa và thay đổi là điều cần thiết. Hơn nữa, họ tán dương, chấp thuận các ý tưởng sáng tạo vì nó cần cho công việc kinh doanh. Khi nhân viên nhìn thấy những nhà lãnh đạo cao cấp nhất đang cố gắng triển khai các ý tưởng mới thì họ cũng cảm thấy phấn khích và muốn làm như vậy.

SẮP XẾP CÁC Ý TƯỞNG THEO HỆ THỐNG

Thomas Edison thường sắp xếp các ý tưởng sáng tạo của phòng thí nghiệm Menlo Park theo hệ thống: sáng tạo, rồi thực nghiệm – để Edison và các đồng nghiệp cùng sử dụng. Ngày nay, hình mẫu tương tự cũng diễn ra ở Ideo[1]. Trong những nơi như vậy, ý tưởng sáng tạo được sử dụng dưới hình thức cải tiến. Sáng tạo, sau đó là sản phẩm. Các nhà lãnh đạo có thể học hỏi từ Edison và Ideo bằng cách để cho mọi người có thời gian tư duy, hình thành và trình bày các ý tưởng đó. Ý tưởng được chia sẻ giữa các nhân viên, đồng nghiệp sẽ là những bài học đáng giá, thậm chí có thể dẫn tới nhiều phương án giải quyết khó khăn tốt hơn.

PHÁ BĂNG Ở CẤP TRUNG

Rào cản lớn nhất của việc triển khai các ý tưởng sáng tạo của doanh nghiệp là từ cấp trung. Các nhà lãnh đạo cấp cao muốn tạo nên dấu ấn riêng của mình nên họ sẵn sàng đưa ra các ý tưởng mới. Nhân viên cấp dưới thì non trẻ và ít kinh nghiệm, lại ít có sự ràng buộc nên dễ dàng tiếp thu cách làm việc mới tốt hơn. Chỉ các nhà quản lý cấp trung mới có nhiều thứ để mất. Họ phải chịu trách nhiệm về những kết quả của hệ thống hiện thời. Thay đổi có nghĩa là tạo ra sự ngưng trệ mà họ có thể phải chịu trách nhiệm, do đó họ có xu hướng giữ nguyên hiện trạng, cho dù hiện trạng đó không hiệu quả. Nhà lãnh đạo cấp cao cần làm gì đó để thay đổi mô hình này và khiến cho lãnh đạo các cấp có trách nhiệm hơn trong việc đưa ra các ý tưởng mới thay vì đẩy trách nhiệm sáng tạo cho những nhân viên mới.

THEO DÕI QUÁ TRÌNH CHIA SẺ THÔNG TIN

Các cuộc điều tra nguyên nhân vì sao nước Mỹ không có sự chuẩn bị trước cho cuộc tấn công khủng bố ngày 11 tháng 9 ở thành phố New York và Washington đã tiết lộ một điều rằng các cơ quan an ninh quốc gia đã không chia sẻ thông tin cho nhau một cách hợp lý. Cục Điều tra Liên bang FBI đã không chia sẻ thông tin trong nội bộ giữa các phòng ban cũng như cho Cục Tình báo Liên bang CIA, Ủy ban An ninh Quốc gia và Cục An ninh. Sự phối hợp trở nên lúng túng. Nguyên nhân nằm ở cơ cấu tổ chức hành chính. Thông tin là sức mạnh. Những kẻ tiểu nhân thích thu thập thông tin để làm phương hại đến người đối lập. Những người tốt muốn chia sẻ thông tin nhưng lại không thể bởi họ không biết nên báo cáo với ai. Trong các doanh nghiệp, việc này dễ thực hiện hơn; lãnh đạo cấp cao có thể bắt buộc chia sẻ thông tin nội bộ và tổ chức lại cơ cấu để đảm bảo sự trao đổi diễn ra liên tục.

Đổi mới trên bờ vực

Trí tưởng tượng và sáng tạo sẽ dẫn tới đổi mới; tất cả những điều đó rất quan trọng đối với định hướng chiến lược của bất cứ doanh nghiệp nào. Đổi mới là động cơ của doanh nghiệp. Trong quá khứ, việc được tự do hình thành các ý tưởng sống mới đã thu hút dân cư bốn phương đổ về miền đất hứa là Mỹ. Tinh thần sáng tạo của đất nước này bắt nguồn từ quá khứ thuộc địa. Nếu những bậc tiền nhân nước Mỹ không nghĩ rằng có cách nào đó tốt hơn để sản xuất và quản lý hàng hóa thì nước Mỹ đã nói cùng ngôn ngữ với Nữ hoàng Anh. Khao khát kiếm tìm tự do về kinh tế, chính trị và đời sống xã hội đã hình thành nên tính dân tộc cho nước Mỹ. Và chính

sự tiếp nhận những ý tưởng mới mẻ, tiến bộ hơn bất chấp nguồn gốc đã cho phép người Mỹ có được và duy trì sự sung túc.

Không thể có sự đổi mới nếu không có sáng tạo. Hãy cùng suy xét. Đổi mới là nỗ lực áp dụng những tư duy mới vào quy trình và sản phẩm; còn sáng tạo là nỗ lực của con người hướng tới đổi mới. Và như vậy, sáng tạo là giá trị mà người lao động mang tới cho công việc của họ. Khuyến khích sáng tạo là trách nhiệm của nhà quản lý, những người lãnh đạo ngược cũng cần phải áp dụng triệt để. Dưới đây là một số cách có thể áp dụng trong cuộc sống.

THẢO LUẬN VỀ KHÓ KHĂN

Trong kinh doanh, chẳng có gì là bất biến. Khách hàng lớn nhất của bạn có thể trở thành đối thủ cạnh tranh khó nhằn nhất. Hãy xem cuộc chiến giữa Sun Microsystem và Cisco. Cisco từng mua máy chủ của Sun, nhưng ngày nay lại trở thành hãng dẫn đầu về sản xuất và kinh doanh máy chủ. Bởi vậy, bạn cần thận trọng trước mọi tình huống. Nhà quản lý có thể khuyến khích nhân viên lưu ý tới những việc đối thủ đang tiến hành, những yêu cầu của khách hàng và cách thức thực hiện để đáp ứng được những yêu cầu này. Hãy dành thời gian cho mọi người trao đổi ý kiến trong các cuộc họp.

TÌM CHỖ ĐỨNG CHO NHỮNG Ý TƯỞNG MỚI

Có ý tưởng tốt mà không có đất phát triển thì cũng sẽ đánh mất cơ hội. Chẳng hạn như những kỹ sư hãng Phillips không hề chỉ cho các chuyên viên của hãng Sony biết về loại đĩa quang mới có khả năng lưu trữ dữ liệu của họ. Nó quá to và nặng như một chiếc đĩa hát kiểu cổ, thế nhưng một nhân viên thông minh của Sony đã phát hiện ra ứng dụng này của nó, anh ta thu nhỏ hình dáng chiếc đĩa, dùng nó để lưu trữ các ca khúc, và chúng ta có đĩa CD. Câu chuyện này đã xảy ra hàng trăm nghìn lần, nếu không muốn nói là hàng triệu lần trong các phòng thí nghiệm, các trung tâm nghiên cứu phát triển sản phẩm trên toàn thế giới. Thực sự là các ý tưởng mới đã thay đổi cuộc sống của chúng ta.

SẢN XUẤT SẢN PHẨM ĂN KHÁCH

Không giống như đĩa CD – loại sản phẩm dễ dàng được khách hàng chấp nhận và sử dụng, phần lớn các sản phẩm và quy trình mới không được thuận lợi như vậy. Thực tế, tỷ lệ sản phẩm mới không được thị trường chấp nhận lên tới hơn 95%. Riêng trong lĩnh vực sản xuất lương thực thực phẩm, tỷ lệ này lên tới 98%,

tương tự như vậy đối với lĩnh vực hóa dược. Điều đó cho thấy, sự đổi mới không đến ngay lập tức. Phải liên tục cải tiến cho đến khi nó hoàn toàn được chấp nhận. Món quà mà Henry Ford dành cho cả thế giới không đơn giản là sản xuất hàng loạt, đó là sự cải tiến quy trình sản xuất thường xuyên và liên tục. Theo hồi ký của Douglas Brinkley, Ford đã cải tiến quy trình sản xuất dòng xe Model T nhiều hơn chính cải tiến cho dòng xe này, ông đã tạo ra một dòng xe có chất lượng tốt hơn nhưng lại có giá thành rẻ hơn. Đó là bài học mà các nhà sản xuất Nhật Bản đã thuộc lòng; liên tục cải tiến sản phẩm và quy trình là phương châm sống còn của họ.

TÔN VINH SỰ SÁNG TẠO

Vượt qua khó khăn trở ngại là việc không dễ dàng. Nó thường khiến người ta nản lòng, nhụt chí. Đây chính là lúc người quản lý cần tham gia. Hãy dành thời gian để xem ai là người đang cố gắng đưa ra các ý tưởng mới. Hãy tôn vinh những ý tưởng hay nhất trong tháng. Hãy chắc chắn rằng tất cả mọi người đều biết về sự kiện này. Những ý tưởng hay thường xuất phát từ những người liên quan trực tiếp đến vấn đề. Nếu được đào tạo để tư duy khác biệt và lại được khen thưởng vì đã làm như vậy, họ sẽ đưa ra thêm những phương pháp hoàn thành công việc mới mẻ và hiệu quả hơn.

Sự đổi mới đã tạo ra những sản phẩm, dịch vụ và điều kiện kinh tế tốt hơn. Không chỉ đơn giản là những sản phẩm tiêu dùng như xe hơi, điện thoại hay máy tính mà còn bao gồm những chương trình du lịch, thời gian nghỉ ngơi thư giãn và dịch vụ chăm sóc sức khỏe. Tất nhiên, sự đổi mới phải được thử thách qua thực tế. Khi sự thay đổi chỉ mang tính cục bộ, nó được chấp nhận và thực tế được tuyên dương nhiều hơn giá trị mà nó mang lại. Và tôi nghĩ rằng, đó là nơi sự đổi mới kết thúc và sự sáng tạo nảy sinh. Chúng ta phải tôn vinh tự do cá nhân cũng như các giá trị đạo đức như tình yêu, sự trung thực, đức liêm chính. Sự đổi mới của chúng ta không thể vượt ra khỏi những giá trị nhân bản, nhưng chúng ta có thể tạo nên nhiều cơ hội hơn cho những người khác nhau ở khắp mọi nơi có thể tận hưởng thành quả sáng tạo.

Sự sáng tạo, được biết tới bởi trí tưởng tượng và đổi mới, không thể chế ngự được các quy luật thị trường: nó phù hợp và nuôi dưỡng những điều kiện của con người, luôn luôn tìm kiếm những giải pháp tốt hơn cho con người và cho cộng đồng. Bạn không thể cắt giảm hạnh phúc và tự do, bạn phải đầu tư vào đó thêm thời gian, năng lượng và cảm xúc. Làm việc vì trách nhiệm là sự sáng tạo và sự ép buộc trong phạm vi và chiều sâu. Và bạn càng sáng

tạo, bạn càng có động cơ muốn làm điều gì đó cho bản thân và cho doanh nghiệp. Đó là khả năng lãnh đạo đích thực.

Khơi dậy hy vọng và đổi mới

Khoảng những năm 2000, hãng General Electric đưa ra chiến dịch quảng cáo khuyến khích đổi mới. Trường quay được dàn dựng. Ví dụ, có cảnh một chiếc động cơ phản lực đang leo lên chiếc Wright Flyer. Đoạn quảng cáo đó thành công vì là một phần chiến lược của GE, do Tổng Giám Đốc Jeff Immelt khởi xướng, và đó là sự đổi mới quan trọng để tồn tại. Đổi mới nghĩa là nhiều thứ cho nhiều người, nhưng ở đây có một khía cạnh mà GE đã tìm ra và nó có ý nghĩa. Đổi mới liên quan đến việc tạo ra cái gì đó mới mẻ và áp dụng nó để tạo nên tương lai tốt đẹp hơn. Hy vọng là thứ gì đó mà bạn có thể xây dựng nên nếu bạn nối kết nó với những kết quả có thực. Dưới đây là một vài gợi ý.

NGHĨ VỀ TƯƠNG LAI

Sự đổi mới đến từ những suy nghĩ cho tương lai. Hãy đặt những câu hỏi như "chúng ta đang ở đâu?" và "chúng ta muốn đi tới đâu?" để dẫn dắt mọi người phát triển những ý tưởng về mục tiêu mà chúng ta đang hướng tới. Trong khuôn khổ một doanh nghiệp, điều đó có nghĩa là bạn phải biến ý tưởng thành các loại sản phẩm hàng hóa và dịch vụ mà bạn cung cấp. Có hai vấn đề khó – hình thành nên các ý tưởng và hiện thực hóa chúng. Và đó là cách để cân bằng niềm hy vọng. Ý tưởng hay thì có rất nhiều nhưng ý tưởng vĩ đại thì ít. Những ý tưởng thực sự vĩ đại thường đi đôi với gian truân, mồ hôi và cả nước mắt. Nếu bạn nhận thức được rằng hành trình gian khổ này cần chung bước với khát vọng, bạn sẽ có đủ khả năng để chấp nhận mọi khó khăn.

PHỔ BIẾN NHIỆM VỤ

Khi bạn đã hình thành được mục tiêu trong đầu, hãy chuyển sang bước tiếp theo. Xác định các nhiệm vụ cụ thể. Nhưng do sự xác định này nhiều khi không rõ ràng, nên bạn phải chỉ rõ ra. Trước tiên, bạn nên bàn luận về tình hình thực tế với những người ở trong và ngoài doanh nghiệp. Người trong công ty cần được biết về nguyên nhân những khó khăn mà công ty đang gặp phải. Người ngoài công ty cần được cùng trải nghiệm những cảm giác mà bạn đang phải trải qua. Do đó, bạn cần phải làm nhiều việc hơn là chỉ ngồi phàn nàn. Bạn phải phổ biến nó. Bạn phải đưa ra cả những lời cổ vũ, khuyến khích và làm cho người xung quanh hy vọng rằng điều bạn đang làm thực sự có ý nghĩa.

Bây giờ mới đến phần gai góc nhất: biến giấc mơ thành hiện thực. Bạn cần phải xây dựng chiến lược hành động và tiến hành theo đúng những gì đã đề ra. Việc xây dựng kế hoạch chỉ cần thời gian ngắn nhưng để thực hiện được nó thì có thể mất hàng tháng, thậm chí hàng năm. Do vậy, bạn cần cung cấp đủ nhiên liệu cho cả quá trình, cần phải giữ cho mọi người luôn tập trung và nhiệt tình. Để làm được điều này, bạn cần khẳng định lại lần nữa về một sản phẩm chưa từng có hoặc tốt hơn những gì đã có. Sẽ có những thời điểm bạn chán nản, nhụt chí. Do vậy, rất cần bồi dưỡng niềm hy vọng. Chẳng hạn, khẳng định sự tin tưởng rằng bạn có thể đạt được những gì đã đề ra.

Thu thập ý tưởng chiến lược

Một phương pháp khác giúp lãnh đạo từ cấp trung và hành động một cách có chiến lược hơn là đặt ranh giới khi đưa ra các ý tưởng mới. Vài năm trước, tôi có cơ hội tham gia giải đua ô tô Grand Prix ở châu Âu. Vai trò của tôi lúc đó là nhà quay phim, nhưng tôi còn làm nhiều việc hơn thế – bưng bê, kéo đẩy và di chuyển các đồ vật. Cùng với công việc không mấy nhẹ nhàng đó, tôi có cơ hội để quan sát cận cảnh một đội đua. Lúc đó, Ferrari đang là đội dẫn đầu cuộc đua. Khi đang bị mê hoặc bởi sức mạnh kết hợp giữa động cơ xe với những hành động phối hợp nhịp nhàng của đội hỗ trợ, tôi không hề nghĩ rằng những gì mình quan sát được sẽ trở thành hình mẫu để sau này các bác sĩ phẫu thuật học hỏi. Một trong những nhiệm vụ khó khăn mà các bác sĩ phẫu thuật phải đối mặt với những bệnh nhân "cần tránh va chạm" là khi chuyển họ từ phòng chờ sang phòng điều trị.

Chính xác như cách dùng từ "cần tránh va chạm", các nhà nghiên cứu đã chỉ ra rằng quá trình di chuyển ấy thường có tỷ lệ sai sót rất cao, thậm chí có thể dẫn tới thương tổn. Tại sao lại như vậy? Theo tờ *Wall Street Journal*, cần phải nghiên cứu tiền sử bệnh của bệnh nhân, quyết định phương pháp điều trị và suy tính sắp xếp, bố trí trước các thiết bị y tế một cách khéo léo. Với những lý do như vậy, bệnh viện Great Ormand Street ở London đã xem xét hình mẫu đội đua Ferrari và phát hiện ra đội hỗ trợ đã quản lý, lên kế hoạch trước cho hành trình cũng như dự đoán những điều không mong muốn có thể xảy ra trong vòng đua để trù bị. Điều mà các bác sĩ tiếp thu được đã góp phần xây dựng quy trình chăm sóc mới, giúp giảm đáng kể các sai lầm kỹ thuật và giao tiếp với bệnh nhân, những thứ có thể gây nguy hiểm cho quá trình điều trị cũng như cho sức khỏe của người bệnh.

Điều này có làm bạn ngạc nhiên không? Chắc chắn là có, nhưng nhìn rộng ra, việc mà các vị bác sĩ tài giỏi đã làm được cũng là việc mà các doanh nhân hiểu biết đã thực hiện bấy lâu nay – học hỏi những điều hữu ích cho dù chúng không thuộc lĩnh vực của bạn. Học hỏi là điều mà phần lớn các công ty đều thực hiện, nhưng thường thì việc đó diễn ra trong các lĩnh vực giống nhau. Nhà sản xuất này rút kinh nghiệm từ nhà sản xuất khác, trung tâm chăm sóc sức khỏe này học hỏi từ trung tâm chăm sóc sức khỏe khác. Những sự học hỏi như vậy cũng có ích, nhưng nó chỉ dừng lại ở việc đưa ra những cải tiến liên tục. Thỉnh thoảng bạn cũng nên phá vỡ những chuẩn ấy để nghiên cứu, học hỏi những thứ hoàn toàn khác biệt, ví dụ các bác sĩ học hỏi từ Ferrari. Tuy nhiên, trước khi mạo hiểm bắt tay khám phá những điều mới mẻ, bạn cần cân nhắc xem bạn hy vọng thu được điều gì từ sự khai phá này. Bài học này không chỉ dành cho nhà lãnh đạo cấp cao. Các nhà quản lý cấp trung cũng có thể sử dụng nó để kiểm tra tiến độ công việc cũng như hướng dẫn cho những lĩnh vực mà họ đang muốn thúc đẩy.

Cũng giá trị như những thông tin và sự hiểu biết thu được từ bên ngoài, những vấn đề cốt yếu bên trong luôn cần phải được duy trì. Ví dụ, các bệnh viện có thể học hỏi từ các đội đua hoặc từ các nhà sản xuất để cải thiện quá trình chăm sóc bệnh nhân, những bài học về chẩn đoán, chữa trị, liệu pháp điều trị sẽ vẫn do các chuyên gia y dược học đưa ra. Ferrari không thể dạy các bác sĩ phương pháp điều trị bệnh tim mạch cũng như các bác sĩ không thể dạy các kỹ thuật viên của Ferrari cách tiết kiệm năng lượng trong cuộc đua.

Nhìn vượt ra ngoài thế giới của bạn sẽ mang lại nhiều ích lợi, cho phép bạn làm mọi thứ tốt hơn, và ngoài ra còn có một ưu điểm khác. Bên ngoài bốn bức tường của bạn là tự do. Bạn có thể quan sát những người khác đang làm gì. Nó cũng giống như một chuyến du ngoạn đến những miền đất lạ. Tất cả mọi thứ trông thấy, cảm thấy, thậm chí hành động cũng khác những thứ mà bạn quen thuộc. Năng lực quan sát của bạn sẽ mạnh mẽ hơn; bạn chú ý tới những chi tiết nhỏ nhặt hơn. Và bằng chính những hành động như vậy, bạn tự khám phá những ý tưởng mới mẻ của bản thân. Hơn nữa, những vùng đất mới sẽ khuyến khích những ý tưởng sáng tạo mới. Bạn không thể tham gia vào những việc đang xảy ra đó nhưng sẽ băn khoăn: mình sẽ làm gì trong trường hợp như vậy. Đôi khi kết quả sẽ tồi tệ nhưng đôi khi, điều kỳ diệu sẽ xảy ra. Và đó là cái giá của sự quan sát.

Áp dụng điều học được
theo chiến lược

Những ý tưởng hay cần được định hướng một cách phù hợp. Thời Trung cổ, các nhà khoa học cứ cố gắng biến kim loại thành vàng. Nhiều ý tưởng được áp dụng nhưng không cái nào thành công. Những người làm việc này được gọi là những nhà giả kim. Nhưng ngày nay chúng ta đã nhìn nhận lại vai trò của họ, nếu không có niềm tin ngây thơ và những trải nghiệm của 800 năm tri thức, liệu loài người có được những hiểu biết như thời nay không? Ngày nay, các nhà lãnh đạo cũng đang phải đối mặt với một loại thuật giả kim khác – biến thông tin thành kiến thức.

Nhà văn, nhà tâm lý tài năng Mihaly Csikszentmihalyi đã phát triển một học lý thuyết về cuộc sống có mục đích. Ông gọi lý thuyết đó là "dòng chảy", vì ông nhận ra rằng cuộc sống của mỗi chúng ta kết nối với những người khác nhằm bổ sung phương tiện cho những gì chúng ta làm. Điều kiện đủ để có được dòng chảy là giao tiếp. Giao tiếp là phương tiện để người này kết nối với người khác trên nhiều cấp độ: thông tin, mục đích và cộng đồng. Các nhà lãnh đạo cần chuyển thông tin thành phương tiện, đó là tri thức giúp họ cải tiến công việc. Vấn đề ở đây là chúng ta đang sống trong thời đại bùng nổ thông tin 24/7; việc duy trì luồng thông tin là việc không thể, nó quá tải. Do đó, giải pháp là không cô lập bản thân với thế giới như những ẩn sĩ mà phải luôn cập nhật thông tin, nhưng theo cách chỉ quan tâm đến những gì mà chúng ta cho là quan trọng.

Trước kia, thông tin là sức mạnh, nhưng ngày nay, nói một cách chính xác hơn thì tri thức mới là sức mạnh. Đối mặt với những thông tin chưa xử lý giống như đứng giữa luồng nước xiết và bạn phải cố gắng tự vượt qua. Bạn đừng đi quá xa. Ngược lại, xử lý kiến thức giống như là nhấm nháp từng ngụm nước lạnh: thông tin làm cho chúng ta cảm thấy sảng khoái hơn, phong phú hơn và đôi khi tiếp thêm sức lực cho chúng ta hăng hái hơn. Khi đó, thách thức đối với bạn – nhà quản lý cấp trung, là làm thế nào để biến thông tin thành tri thức để áp dụng theo chiến lược? Sau đây là một vài gợi ý.

TẠO HỆ THỐNG BÁO ĐỘNG NỘI BỘ

Quân đội Mỹ đã xây dựng được một lực lượng dân quân có thể triệu tập bất cứ lúc nào để chiến đấu chống lại sự xâm lược của binh lính Anh. Họ được gọi là những Chiến sĩ Sẵn sàng (Minute Man). Là người lãnh đạo, nhiệm vụ của bạn không phải là chiến đấu, mà là duy trì thông tin. Bố trí mọi người kiểm soát luồng thông tin từ vị trí lãnh đạo cao cấp. Thông thường, thư điện tử ở các doanh nghiệp lớn được gửi và nhận nhưng chẳng bao giờ được

đọc bởi có quá nhiều thư không được phân loại. Giải pháp là phân chia và sắp xếp. Nếu bạn phân chia nhiệm vụ xem lướt thư điện tử cho các thành viên trong nhóm, bạn có thể phân loại nhiều hơn. Hãy yêu cầu một vài người chịu trách nhiệm tổng hợp những điểm chính và báo cáo trong cuộc họp tiếp theo. Hãy yêu cầu mọi người tổng hợp thật ngắn gọn và luân chuyển công việc này giữa mọi người trong nhóm.

THIẾT LẬP BỘ PHẬN THU THẬP THÔNG TIN BÊN NGOÀI

Nokia – hãng sản xuất điện thoại của Phần Lan – thường có thói quen gửi các nhà thiết kế tới Mỹ, Ý để quan sát sở thích của giới trẻ và thanh niên, không chỉ là điện thoại di động mà còn là thời trang, âm nhạc… Hứng thú với văn hóa của giới trẻ giúp cho các nhà thiết kế của Nokia nắm bắt được xu thế, giúp đưa ra những thiết kế và ứng dụng trong tương lai. Điều tương tự như vậy cũng áp dụng đối với các nhà lãnh đạo. Bạn cũng có thể chỉ định những thành viên khác nhau trong nhóm thực hiện một hoặc một vài nhiệm vụ sau: quan sát sự cạnh tranh, xem xét cách cư xử của khách hàng, lắng nghe ý kiến của khách hàng tại trung tâm chăm sóc khách hàng và phối hợp với giới truyền thông.

TRỞ THÀNH CẦU NỐI THÔNG TIN

Tập hợp tất cả các nhân viên trong một cuộc họp. Hãy để mọi người cùng chia sẻ thông tin. Hãy làm cho tất cả mọi người đều có thể tiếp cận thông tin, cùng sáng tạo khi trình bày thông tin. Ví dụ: một vài người muốn trình bày thông tin dưới dạng sơ đồ, mẫu biểu, một vài người muốn trình bày dưới dạng áp phích quảng cáo, những người khác lại muốn trình bày dưới dạng bản điện tử. Là người lãnh đạo, bạn cần phải đứng ở trung tâm và cố gắng quan sát càng nhiều càng tốt. Hãy để nghị những người khác trong nhóm cùng quan sát. Báo cáo chính thức nhiều khi vẫn chưa đủ, cần cùng nhau thảo luận.

CHUYỂN DỮ LIỆU THÀNH ỨNG DỤNG

Bạn phải là một vận động viên bơi lội tài năng để không chỉ sống sót giữa biển thông tin mà còn phải biết cách định hướng để quản lý những thông tin này. Voith, hãng sản xuất thiết bị nhiệt điện của Đức, yêu cầu các kỹ sư của mình phải thường xuyên dành thời gian trao đổi với khách hàng. Bằng cách quan sát xem sản phẩm của mình hoạt động như thế nào, các kỹ sư của Voith có thể đưa ra ý kiến cải tiến sản phẩm. Tập hợp ý kiến của các thành viên trong

nhóm có thể giúp cải tiến sản phẩm cũng như quy trình sản xuất. Ứng dụng thông tin vào những lĩnh vực sử dụng đặc biệt chuyển thông tin thành kiến thức.

TÌM KIẾM THÊM THÔNG TIN

Thu thập thông tin 24/7 là điều không cần bàn cãi. Thách thức của bạn là làm thế nào để các thành viên trong nhóm duy trì phong độ, tiếp tục quá trình tìm kiếm và xử lý thông tin. Bạn có thể luân chuyển công việc giữa những người chịu trách nhiệm tìm kiếm thông tin: ví dụ người chịu trách nhiệm theo dõi thông tin xu hướng thị trường sẽ chuyển sang trung tâm chăm sóc khách hàng và ngược lại. Điều này không những cho họ cơ hội thay đổi tiến độ mà còn cho họ cơ hội thay đổi quan điểm. Tương tự như vậy, hãy tìm kiếm cơ hội tham gia các buổi hội thảo, hội nghị. Mời những người khác nhau cùng tham dự với bạn và đại diện cho bạn.

Khi mọi người trong nhóm hiểu rằng họ có thể góp công sức vào sự phát triển chung của doanh nghiệp thì họ sẽ tham gia vào mọi quá trình và thu lượm được những kết quả khả quan. Sử gia Will Durant đã viết: “Kiến thức là đôi mắt của sự khát khao và có thể trở thành ánh sáng dẫn dắt tâm hồn.”

Hãy suy nghĩ một cách khác thường

Kiến thức thường không trực tiếp dẫn tới hành động; đôi khi bạn còn phải làm ngược lại. Bản thân điều đó có thể là bước đi chiến lược. Ví dụ, một hôm, huấn luyện viên huyền thoại môn bóng bầu dục Paul “Gấu” Bryant, người chịu trách nhiệm dẫn dắt đội Alabama tham dự giải vô địch quốc gia, đứng trên nóc một tòa nhà cao tầng nhìn xuống, xem đội của mình chơi bóng. Ông đã được chứng kiến một trận ẩu đả giữa trợ lý với một cầu thủ. Bryant lao xuống và ra tay với cả hai. Toàn đội nghĩ rằng Bryant – người luôn giữ được bình tĩnh trong những trường hợp như vậy, sẽ can ngăn hai người. Nhưng thực tế, Bryant làm ngược lại. Ông ra tay với cả hai người, không bênh ai cả.

Vị huấn luyện viên giỏi giang đã dạy cho chúng ta một bài học về cách khuyến khích, thúc đẩy và dẫn dắt những người khác. Ở một khía cạnh nào đó, họ dẫn dắt từ vị trí cấp trung bởi họ sẽ báo cáo trực tiếp với giám đốc phụ trách chuyên môn và báo cáo gián tiếp với chủ tịch; song song với đó, họ phải chịu trách nhiệm với các cầu thủ và hỗ trợ các huấn luyện viên khác trong đội. Các trận đấu mà họ tham gia đều bị áp lực bởi những khó khăn và sự khao khát

giải thưởng; do đó họ cần phải nhanh nhẹn và phối hợp với nhau, cả thể chất và tinh thần. Với mô hình câu lạc bộ lớn (khoảng hơn một trăm cầu thủ), trách nhiệm của huấn luyện viên trưởng và các trợ lý huấn luyện viên trong việc quản lý lịch tập, phân chia vị trí và nghiên cứu chiến thuật là rất lớn. Điều đó giải thích vì sao các huấn luyện viên có cơ hội hiểu rõ tính cách của từng cầu thủ, và họ được sinh ra để làm điều đó. Bryant biết rằng trong trường hợp này, nếu chỉ hò hét, ngăn cản hai người thì không giải quyết được vấn đề, nên Bryant đã làm ngược lại.

Một nhân viên chia sẻ với tôi rằng, điều quan trọng nhất là phải phân biệt giữa hành động khác thường với hành động không nhất quán, mâu thuẫn. Hành động không nhất quán là hành động dựa trên cảm tính. Đó là sự quản lý yếu kém. Lãnh đạo cần tìm cách hiểu thấu tâm can từng nhân viên để rồi khuyến khích họ làm việc một cách tốt nhất. Điều này có vẻ vô lý, nhưng đôi khi hành động khác thường cũng giúp giải quyết công việc. Sau đây là một số gợi ý.

LÊN KẾ HOẠCH TRƯỚC

Chúng ta có thể không được chuẩn bị trước cho những việc không mong muốn. Nhưng những người lãnh đạo giỏi luôn hiểu rõ nhân viên của mình cũng như luôn tìm cách thu hút sự tham gia của mọi người. Bạn phải thay đổi dần dần những thói quen hàng ngày. Vì bạn đã lên kế hoạch cho cả năm, nên hãy xác định mục tiêu và kết quả mong muốn, hãy nghĩ xem bạn sẽ làm gì nếu kế hoạch của bạn không được thực hiện. Hoặc ngược lại, điều gì sẽ xảy ra nếu kế hoạch của bạn được thực hiện rất dễ dàng, bạn gặt hái được kết quả sớm hơn mong đợi? Bạn sẽ làm gì trong những trường hợp tương tự? Một số nhà lãnh đạo có thể sẽ quyết định tự thưởng cho mình một chuyến du lịch, cho nhân viên nghỉ ngơi khi công việc hoàn thành sớm. Hành động của bạn dựa trên việc bạn hiểu nhân viên thế nào và tìm cách thu hút mọi người tập trung vào công việc ra sao. Lên kế hoạch trước cho mọi việc là bước chuẩn bị đầu tiên.

LỰA CHỌN THỜI KHẮC CẦN TRỌNG

Chiều ngày 4 tháng 11 năm 2008, John McCain vỡ mộng trở thành tổng thống. Trong cuộc chuyện trò với mọi người ở bên ngoài khách sạn bang Arizona, McCain cam kết sẽ phụng sự quốc gia và khuyên mọi người hãy hết lòng ủng hộ tổng thống mới – Barack Obama – người mà McCain nói rằng sẽ rất tự hào nếu được phục vụ. Một số người la hét, phản đối. Nhưng McCain đã cảm ơn tất cả

mọi người và nhắc lại những ý kiến ông đã đưa ra trong suốt chiến dịch tranh cử. Và ông cũng nói rất rõ ràng cam kết của mình về sự hợp tác giữa hai đảng phái. Hơn cả việc tạo ấn tượng tốt trước đám đông, McCain còn cho mọi người thấy tính cách của mình.

ĐỪNG QUÁ PHỤ THUỘC

Hành động khác thường không hẳn là an toàn. Nếu làm sai, thậm chí bạn có thể trở thành trò cười cho mọi người. Do đó, điều khác lạ hoặc không mong muốn mà bạn làm phải phù hợp với phong cách lãnh đạo của bạn. Lý do mà Bryant và McCain có thể đưa ra hành động bất thường là bởi họ đã xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp với mọi người. Điều đó dựa trên sự hiểu biết giữa hai bên: người này hiểu rõ người kia quan tâm đến điều gì, thậm chí phải mất hàng năm để khám phá và gây dựng. Sự vận động, lôi kéo này chính là kết quả thu được trong thời gian ngắn; nó được phát triển từ mối quan tâm của cá nhân hơn là mối quan tâm của tất cả mọi người. Ngược lại, lãnh đạo là quản lý nhiều người, làm những gì tốt nhất cho mọi người. Đôi khi, ai đó sẽ phải chịu thiệt thòi, nhưng ở khía cạnh lớn hơn, nhà lãnh đạo là người biết cần phải làm những gì tốt nhất và đúng nhất cho tất cả mọi người.

Giữ vững giá trị của mình

Tất nhiên, hành động khác thường cũng có những hạn chế riêng. Trở lại với trường hợp của Bryant, tôi sẽ kể bạn nghe câu chuyện về tiền vệ Joe Namath, và sau này trở thành ngôi sao của đội bóng bầu dục NFL, bực tức vì đồng đội chơi không theo ý mình, chạy ra khỏi sân thi đấu, vùng vằng giật mũ ra khỏi đầu và ném về phía Bryant. Vị huấn luyện viên từ tốn bước đến phía Namath, khoác tay cầu thủ này. Như Allen Barra đã mô tả trong cuốn sách *The Last Coach* (tạm dịch: Vị huấn luyện viên cuối cùng), điều đó cho thấy Bryant đối xử với cậu ta như với người thân ruột thịt. Rồi Bryant bóp chặt vai cầu thủ này và nói rằng, nếu còn làm như vậy một lần nữa, cậu ấy sẽ bị tống cổ ra khỏi đội. Dù có là ngôi sao hay chỉ là một vận động viên bình thường, Bryant cũng sẽ không tha thứ cho những hành động như vậy nữa.

Cũng như vậy, làm những việc không được chuẩn bị trước khi cần thiết có thể là cách tuyệt vời để thu hút sự chú ý của mọi người vào những vấn đề quan trọng. Bằng những hành động bất thường, bạn chứng minh khả năng có thể đọc được suy nghĩ của mọi người cũng như giải quyết nhu cầu của mọi người một cách nhanh nhất. Đó chính là lúc một cái siết vai có giá trị hơn nhiều

lời nói. Tương tự, một vài lời nói khó nghe đúng lúc cũng cần được cân nhắc. Biết chọn thời điểm nào để làm như vậy cả một vấn đề. Những nhà lãnh đạo tài ba cũng có khi mắc lỗi, thậm chí là lặp lại lỗi lầm. Nhưng khi lựa chọn được hành động đúng đắn, điều đó sẽ giúp mọi người gắn bó với nhóm, các kế hoạch sẽ được thực hiện nhanh chóng và thu được kết quả tốt, và bạn biết rằng mình đã đi đúng đường.

Tác động tới hệ thống
một cách có chiến lược

Hành động khác thường không chỉ mang lại nhiều lợi ích cho các nhà quản lý cấp trung mà bản thân nó còn giúp kết nối đồng nghiệp, kết nối mọi người. Cách đây vài năm, một công ty lớn trong lĩnh vực công nghiệp vấp phải vấn đề là họ đang lưu kho một số lượng rất lớn hàng hóa, nguyên vật liệu chẳng dùng làm gì cả; họ khảo giá các nhà cung cấp và phát hiện ra rằng số hàng này đang bị giảm giá, hiện tại, giá của nó thấp hơn nhiều so với giá mà công ty nhập vào trước đó. Thông thường, người ta sẽ chỉ có mỗi cách là bán rẻ số hàng này, nhưng các nhà khoa học thuộc bộ phận Nghiên cứu và Phát triển (R&D) đã đưa ra công nghệ mới, tái sử dụng số nguyên liệu này. Đây chính là ví dụ điển hình về việc "hãy để tay trái biết tay phải đang làm gì".

Một cách để chắc chắn rằng kiến thức được chuyển tải phù hợp là giao kết giữa mọi người. Chúng ta thường dành rất nhiều thời gian và công sức để chắc chắn rằng thông điệp đã được gửi đi nhưng lại không kiểm tra xem mọi người có thực sự hiểu rõ vấn đề không, chúng ta dành quá ít thời gian để đánh giá mức độ tin cậy của thông tin. Một từ rất phổ biến trong giới trẻ hiện nay là "lòng tin", dùng để đánh giá mức độ xác thực của một ai đó, ví dụ: nó có đáng tin không? Mức độ tin tưởng trong một doanh nghiệp có thể đánh giá dễ dàng thông qua lớp trẻ. Nếu bạn muốn biết cái gì đang diễn ra trong doanh nghiệp của bạn, hãy tìm hiểu từ lớp trẻ. Mỗi nhóm có một hệ thống riêng để đánh giá cái gì đáng tin và không đáng tin. Lớp trẻ đáng tin hơn bởi họ tập hợp được nhiều thông tin hơn. Dòng thông tin này rất cần thiết để hoạt động hiệu quả. Nếu không có sự chia sẻ thông tin này, mọi thứ sẽ ngưng trệ, dồn tắc lại. Nhưng các doanh nghiệp thường không đầu tư nhiều thời gian để khuyến khích giới trẻ giao tiếp với nhau. Dưới đây là một số biện pháp.

THIẾT LẬP HỆ THỐNG THÔNG TIN

Khuyến khích các bộ phận gặp gỡ và trao đổi với nhau. Điều này

thường diễn ra một cách tự nhiên khi dự án đang hoạt động, nhưng khi dự án hoàn thành, nhóm sẽ bị giải thể và các thông tin bị mất. Nếu xây dựng được một hệ thống thông tin, chúng ta có thể chia sẻ mọi thứ thông qua trao đổi trực tiếp hoặc gián tiếp.

TẠO RA ĐẠI SỨ THÔNG TIN

Hệ thống hỗ trợ quản lý hoạt động dựa trên kiến thức, thời gian và khoảng cách, không chú trọng đến việc giảm thiểu tác động của luồng thông tin. Nếu bạn bố trí người phát ngôn – hay còn gọi là đại sứ thông tin – xem xét hoạt động của các phòng ban trong hệ thống hỗ trợ quản lý đồng thời báo cáo về hoạt động của các phòng ban này lên các cấp lãnh đạo cao hơn, bạn chính là người thúc đẩy sự chia sẻ thông tin. Hơn nữa, nếu đại sứ thông tin có thể đưa ra các câu hỏi và cung cấp thông tin đầu vào cho hệ thống hỗ trợ quản lý thông tin này, bạn đã thực sự làm cho quá trình vận hành của toàn bộ doanh nghiệp trơn tru hơn.

TỔ CHỨC CÁC CUỘC TRAO ĐỔI

Rất nhiều doanh nghiệp thường tổ chức các bữa ăn trưa mà mọi người ở những bộ phận khác nhau trong công ty cùng tham gia và chia sẻ ý tưởng. Hãy thể hiện ý tưởng này một cách hoàn hảo hơn. Khuyến khích mọi người nói lên ý kiến của họ, và phải chắc chắn rằng tất cả mọi người đều tham gia. Hãy mời mọi người đi ăn trưa hoặc tạo cơ hội để mọi người chia sẻ ý kiến của mình (Gợi ý: có thể cho mọi người vé đi xem phim hoặc xem thi đấu thể thao... miễn là một không gian mà tất cả mọi người có thể cùng ngồi lại với nhau).

ĐƠN GIẢN HÓA NGUỒN DỮ LIỆU ĐIỆN TỬ

Trình tự quản lý thông tin là các quy định được dùng để kiểm soát các luồng thông tin, phân loại chúng thành những phần hữu dụng cho nhân viên. Tuy nhiên, hệ thống quản lý thông tin ngày càng trở nên rắc rối. Đó không chỉ là vấn đề công nghệ, mà hơn thế nữa nó là vấn đề quản lý. Là cơ sở của thông tin, dữ liệu cần phải được bố trí, sắp xếp cẩn thận để dễ dàng chuyển thành thông tin chuẩn mà nhân viên có thể sử dụng bất cứ khi nào họ cần. Đó là trách nhiệm của người quản lý. Nếu không làm tốt việc này, mọi người sẽ bị ngập chìm trong biển thông tin nhưng lại chẳng thể tìm được thông tin cần thiết. Có thể sử dụng kênh thông tin điện tử như email, Intranet, web chat để chia sẻ thông tin về sản phẩm, quy trình và con người. Đó chính là một dạng thức khác của mạng lưới điện tử.

Đảm bảo sự tin cậy

Giao tiếp giữa những người trẻ tuổi có thể đáng tin nhưng cũng có thể gây ra những điều phiền toái. Nó dễ dàng chuyển những lời ám chỉ thành điều tiếng, hoặc chuyển những chuyện tầm phào, ngồi lê đôi mách thành sự vu khống. Quy định để đánh giá sự giao tiếp giữa những người trẻ tuổi cũng chính là quy định mà người ta áp dụng cho các phóng viên: tín nhiệm nguồn thông tin của mình. Đối với những người trẻ tuổi, việc này dễ hơn là với người ngoài. Đồng nghiệp trong bất cứ tổ chức nào cũng nhanh chóng nhận ra nhau cũng như nhận thấy những việc đang diễn ra. Nếu một ai đó tiếp tục phỉ báng mọi người và những công việc xung quanh, mọi người sẽ nhận ra rằng ai mới là người làm việc hiệu quả và đáng được tôn trọng, và vì thế, những gì người kia nói chẳng đáng tin.

Ngoài ra, bạn cần tham khảo từ nhiều nguồn thông tin. Hãy đọc các thông tin về kinh doanh thương mại. Hãy xem đối thủ của mình đang làm gì. Nếu bạn thấy có sự khác biệt giữa những gì bạn nghe được từ những người trẻ tuổi trong công ty với những gì bạn thu lượm được từ bên ngoài thì bạn phải điều tra và tự mình lựa chọn, quyết định.

Giao tiếp với những người trẻ tuổi trong công ty là việc rất cần thiết đối với những nhà lãnh đạo cấp trung muốn thay đổi doanh nghiệp. Khi bạn tìm được thông tin và tin tưởng nó, bạn có thể tự tin dẫn dắt mọi người. Thông tin đáng tin cậy cho bạn cơ sở để suy nghĩ và hành động một cách chiến lược. Văn hóa doanh nghiệp khuyến khích giao tiếp với những người trẻ tuổi sẽ giúp cho doanh nghiệp vận hành trơn tru. Doanh nghiệp sẽ có khả năng thích ứng với mọi thay đổi của thị trường. Tại sao lại như vậy? Bởi vì mọi người ở trong doanh nghiệp biết rõ họ cần làm gì để thích nghi và ứng phó. Cái đó được gọi là kiến thức!

Bạn cần làm gì để suy nghĩ và
hành động một cách chiến lược

Sếp cần ai đó có thể hiểu thấu đáo điều gì đang thực sự diễn ra, điều gì không. Vì sếp tin rằng có thể học hỏi từ việc phát triển bản thân và các nhân viên trong công ty. Dành thời gian suy nghĩ trước khi hành động cũng là cách tránh sai lầm. Các nhà thuyết giáo thường nói nhiều hơn làm. Nhưng văn hóa quản lý của chúng ta là thúc đẩy hành động, do đó, nó phụ thuộc vào việc các nhà lãnh đạo nhấn mạnh khả năng sáng tạo cũng như khả năng xem xét cẩn trọng trước mọi thứ.

Để suy nghĩ và hành động một cách chiến lược, bạn cần:

· Suy nghĩ cẩn trọng (và chiến lược)

· Thử thách qua thực tiễn

· Tạo dựng lại cơ hội

· Thoát ra khỏi bốn bức tường

· Biến thông tin thành kiến thức

· Đối mặt với sự mơ hồ

· Học cách hành động trên cái mà bạn chưa biết

· Tìm kiếm sự thuận lợi trên những thứ mơ hồ

Bước 3
QUAY LẠI ĐÚNG ĐƯỜNG

Sự thông thái có được khi phải trả cái giá quá đắt.
Sự khôn ngoan có được khi phải trải qua đớn đau.

— EURIPIDES, VỞ KỊCH ELECTRA —

Điều chúng ta có ở đây là sự thất bại trong giao tiếp". Chẳng diễn viên nào có thể được đưa ra làm ví dụ tốt hơn Paul Newman. Nổi tiếng trong bộ phim *Bàn tay lạnh lùng* (Cool Hand Luke), mọi người đều nói rằng, Paul Newman không chỉ thể hiện nhân vật trong phim mà còn thể hiện đúng bản thân mình.

Hơn bốn mươi lăm năm, qua sáu mươi lăm phim, Paul Newman, từ diễn viên trở thành ngôi sao phim truyền hình rồi trở thành hình mẫu, thần tượng, xuất hiện và biến mất trên màn ảnh. Thành công trong rất nhiều vai diễn từ vai ngôi sao ca nhạc, vai xã hội đen đến vai trí thức,... Newman tham gia tất cả các vai trên với sự nghiêm túc và thái độ sẵn sàng, làm việc cật lực để làm sao thể hiện được chính xác nhất tính cách nhân vật. Những vai diễn trong phim cũng như cách làm việc của ông cho chúng ta thấy tính cách của một nhà lãnh đạo: chăm chỉ, tận tụy, hài hước.

Sự thành thực là điều mà ông đã thể hiện trong tất cả mọi khía cạnh của cuộc sống, bắt đầu với những vai diễn. Vào những năm 1950, ông trở thành ngôi sao điện ảnh với vai Rocky Graziano trong bộ phim *Ngoài kia có người thích tôi* (Somebody up there likes me). Ông đã thể hiện thành công hình ảnh vận động viên đấm bốc Graziano dũng cảm và quyến rũ. Những năm 1960, sự nghiệp của Newman thăng hoa với một loạt các vai đáng nhớ trong bộ phim *Chú mèo trên mái nhà thiếc nóng* (Cat on a Hot Tin Roof) và *Âm mưu lừa đảo* (The Hustler), trong đó ông thủ vai một kẻ lừa đảo. Hai bộ phim vào cuối những năm 1960 đã thu hút sự

quan tâm của thế hệ người hâm mộ mới, đáng chú ý là những người theo chủ nghĩa chống độc tài. Vai đầu tiên là vai một tên tội phạm thông minh nhưng nhút nhát trong bộ phim nổi tiếng *Bàn tay lạnh lùng* (Cool Hand Luke). Trong bộ phim thứ hai, ông khắc họa cuộc sống thực của Butch, một kẻ sống ngoài vòng pháp luật trong bộ phim *Butch Cassidy và The Sundance Kid*. Đây là lần đầu tiên ông đóng cặp với Robert Redford, cặp đôi này về sau tiếp tục thành công với bộ phim về kẻ lừa đảo chuyên nghiệp *Sting* (The Sting). Newman giành được giải thưởng Osca đầu tiên và duy nhất cho vai diễn trong bộ phim *Màu tiền* (The Color of Money), và diễn lại vai của chính ông trong bộ phim *The Hustler*. Tới những năm cuối, Newman lại thêm phong cách lịch thiệp vào lối diễn "cộc cằn" của mình và bỏ dần những vai diễn có tính cách nguy hiểm, như phim *Chẳng ai ngốc cả* (Nobody's fool), *Đường tới địa ngục* (The Road to Perdition) và *Đế chế sụp đổ* (Empire Falls) của HBO.

Newman còn có niềm đam mê khác: đua xe. Newman tham gia đua xe rất tự nhiên. Ông đua xe một cách rất bản năng và có kỹ thuật nên dễ dàng giành chiến thắng. Newman giành giải vô địch Câu lạc bộ Đua xe Thể thao Mỹ và giải vòng quanh Trans Am. Đội Indy do ông sở hữu đã giành tám giải vô địch với các tay đua lẫy lừng như Mario và Michael Andretti. Mario Andretti còn nhớ như in rằng Newman vẫn đua xe cho đến tận những giây phút cuối cùng của cuộc đời, tham gia cuộc đua ở bờ biển Daytona khi ông 81 tuổi: "Chắc bạn sẽ lo lắng nhưng chẳng điều gì có thể khiến ông ấy dừng lại… Tôi cảm nhận được sự hứng khởi của ông ấy".

Thế nhưng, điều khiến thế giới tưởng nhớ đến Paul Newman nhiều nhất khi ông qua đời chính là lòng nhân đạo. Cả năm người con gái của ông đều khẳng định người ta nhớ đến ông vì điều đó hơn cả. Paul Newman, với cặp mắt xanh lạnh lùng và vẻ ngoài hấp dẫn, không chỉ tặng tiền mà ông còn lập nên những cơ sở kinh doanh để làm từ thiện. Cơ sở của Newman gồm một chuỗi cửa hàng bán các loại nước sốt, gia vị và bỏng ngô. Và tất cả lợi nhuận đều phục vụ công việc từ thiện, Newman chẳng giữ thứ gì cho riêng mình. Ban đầu, ý tưởng kinh doanh của ông được hình thành vì một câu nói đùa của người bạn, là nhà văn A.E. Hotchner. Nhưng khi công việc kinh doanh tiến triển, Newman đã nói với Larry King rằng ông quyết định sẽ điều hành để nó trở thành một công việc kinh doanh thực thụ. Cho đến khi ông qua đời, hệ thống cửa hàng này đã thu lợi nhuận khoảng 200 triệu đô-la và tất cả số tiền này được dùng để tài trợ cho quỹ trẻ em bị ung thư mang tên *The Hole in the Wall Gang Camps* (Mái lều của nhóm Wall) – tên của băng nhóm xã hội đen trong bộ phim *Butch*

Cassidy.

Trong vai trò giám đốc sản xuất phim cũng như doanh nhân, Newman luôn tuân thủ nguyên tắc "sự hỗn độn đầy sáng tạo". Như một người bạn của ông đã nói: "đó là triết lý vĩnh viễn của Paul, và nó đã thành công… Paul thường tuyên bố rằng tất cả mọi người đều có tiếng nói riêng của mình". Cách lãnh đạo này làm cho mỗi người đều cảm thấy có phần đóng góp của mình và do đó hăng say làm việc để đạt kết quả tốt nhất.

Trong một bài viết về ông năm 1997, Pauline Kael cho rằng đó là ưu điểm lớn nhất của ông. "Khi tiếp nhận một trách nhiệm nào đó, ông sẽ trở thành người có một không hai". Kael viết rằng vẻ quyến rũ của ông hoàn toàn khác với những nhân vật thô kệch mà ông đóng: "sự đáng yêu của ông lan tỏa, không ai nói rằng không thích Paul Newman cả". Newman là một diễn viên, một doanh nhân và trong suốt cuộc đời mình, ông đã minh chứng cho cái gọi là đường dẫn tới chân giá trị và trở thành tấm gương để mọi người noi theo.

Paul Newman dạy chúng ta điều gì về sự lãnh đạo?

· Hiểu rõ bản thân, ví dụ: bạn muốn làm được điều gì.

· Không để khó khăn cản bước.

· Sử dụng khả năng lãnh đạo của mình làm lợi cho xã hội.

Khi cần cố gắng, không có ví dụ nào tốt hơn Paul Newman. Không chỉ đơn giản là một diễn viên mà trong cả cuộc đời, Newman là người luôn tự tìm cho mình lối đi riêng để giành thắng lợi. Tất nhiên, tham vọng cao là một trong những thứ mà người lãnh đạo có thể học hỏi. Khi cần lãnh đạo ngược từ cấp trung, bạn cần áp dụng cả sự thuyết phục lẫn sự quyến rũ, và hiển nhiên rằng đó là cách Newman thể hiện trong cả cuộc đời mình. Không ở đâu bạn cần cân bằng giữa thuyết phục và quyến rũ hơn là khi phê bình sếp của mình.

Tiếp nhận lời phê bình

Dù nhiều vị lãnh đạo cấp cao thực sự hiểu được ưu điểm của những lời phê bình thực lòng, xuất phát từ trái tim, nhưng họ vẫn xù lông nhím lên mỗi khi nhận lời phê bình từ cấp dưới. Thái độ của sếp thường là: "Làm sao mà hắn ta dám nói với tôi như vậy".

Thực ra, sếp nên hỏi: "Sao anh ta lại KHÔNG dám nói với mình nhỉ". Phê bình xuất phát từ thực tế doanh nghiệp hoặc cách quản lý doanh nghiệp thực sự rất cần thiết.

Do những phản hồi trung thực rất quan trọng cho việc điều hành bất cứ doanh nghiệp nào, nên cần nuôi dưỡng điều này để tất cả các nhân viên đều cảm thấy có thể góp ý với cấp trên, và ngược lại, các sếp cũng cảm thấy dễ dàng chấp nhận những phản hồi ấy. Phê bình sếp thì cần phải mềm mỏng. Và đây là một số gợi ý.

HÃY NGOẠI GIAO

Nếu bạn chuẩn bị phê bình sếp, hãy tỏ ra khôn khéo như một nhà ngoại giao tài ba. Ví dụ, nếu sếp bạn là người độc đoán, trong các cuộc họp thường ngắt lời, không cho nhân viên nói lên ý kiến của mình. Đừng nói: "Ông là kẻ ích kỷ". Thay vào đó, hãy tập trung vào việc sếp bạn làm sai điều gì và nó ảnh hưởng đến những người khác như thế nào. Bạn cần chỉ ra những ví dụ cụ thể, như họp nhân viên hoặc họp đánh giá dự án… Ví dụ, bạn có thể nói với sếp rằng: "Tôi biết ông không định cư xử quá đáng như vậy, nhưng giọng ông có vẻ gay gắt. Giọng nói ấy khiến mọi người sợ chứ không thu hút sự chú ý và ủng hộ của ai cả". Điều này sẽ chỉ cho sếp cách nên làm để đem lại kết quả tốt hơn cho sếp và cho toàn nhóm.

ĐỂ LỜI PHÊ BÌNH ĐƯỢC TIẾP NHẬN

Những lời phê bình gay gắt không bao giờ được tiếp nhận, chắc chắn đối phương sẽ phản ứng. Các sếp cần nghe phê bình, nhưng cũng đủ mạnh để trả đũa. Sếp có đủ quyền lực để tự bảo vệ bản thân mà không để lộ ra rằng họ đang trả đũa đối thủ. Điều tra của Edward R. Murrow về Thượng nghị sĩ Joseph McCarthy là một trong những ví dụ mà chúng ta cần học hỏi. Murrow, nhà báo lừng danh của tờ CBS, cho rằng McCarthy thường xuyên buộc tội một cách lỗ mãng và nhẫn tâm bất cứ ai mà ông ta cho rằng ủng hộ Đảng Cộng sản. Những lời buộc tội vô căn cứ của McCarthy đã phá hủy công danh sự nghiệp của biết bao người một cách vô ích. Câu chuyện này đã được tái hiện sinh động trong bộ phim của đạo diễn George Clooney, *Gook Night and Good Luck* (Chúc ngủ ngon và chúc may mắn). Phản hồi những cáo buộc của Murrow, McCarthy không hề đưa ra bất kỳ ý kiến nào về điều tra này. Hơn thế, McCarthy còn buộc tội Murrow là đảng viên Đảng Cộng sản. Murrow vẫn kiên trì tiếp tục câu chuyện của mình và tìm kiếm bằng chứng để thuyết phục mọi người chứ không chỉ đưa ra những lời cáo buộc. Murrow đã không bị khuất phục bởi thế lực

của McCarthy. Vài tháng sau, McCarthy tự thú trên đài truyền hình quốc gia khi Thượng viện lên tiếng về sự cáo buộc vô căn cứ của McCarthy đã ảnh hưởng đến Quân đội Hoa Kỳ.

XOA DỊU RỒI HÀNH ĐỘNG

Khi bạn nhận được lời phê bình, hãy hít thở thật sâu và nói lời cảm ơn với người đang phê bình bạn. Vâng, cảm ơn. Có thể bạn không đồng ý, hoặc bạn cần suy nghĩ về điều này, nhưng bạn nên khen ngợi người dám đứng lên nói lên suy nghĩ của họ. Phản ứng của bạn sẽ là cơ sở cho những hành động tiếp theo. Nếu bạn chửi rủa, mắng nhiếc thì đó sẽ là lời phê bình thật lòng cuối cùng mà bạn nghe thấy. Điều bạn làm có thể thỏa mãn cái tôi của bạn, nhưng sẽ đẩy nhóm hoặc công ty của bạn đi xuống vì bạn không thể biết được toàn bộ sự thật. Nếu bạn tôn trọng lời phê bình, sau đó hành động thì bạn sẽ chứng minh được đẳng cấp của mình và mọi người sẽ tôn trọng bạn.

Học hỏi từ sự phê phán

Cũng quan trọng như nói lời phê bình, có một số thời điểm mà nhân viên nên kiềm chế. Ví dụ, trong thời gian xảy ra biến cố như sự kiện ra mắt sản phẩm thất bại, hoặc lãnh đạo chủ chốt ra đi, không nên chỉ nghĩ đến phê bình. Hãy chờ đợi và chọn thời điểm thích hợp. Điều đó hàm ý rằng, thời khắc khó khăn cho những hành động khó khăn và sếp cần nhận được những lời nói thẳng, thậm chí những lời nói ấy có thể động chạm đến những điểm yếu của mọi người.

Đôi khi cần dũng cảm đứng lên và nói gì đó chứ không nên bợ đỡ sếp. Thật sai lầm khi nghĩ rằng việc đó là việc của sếp. Trong khi cuộc tranh cãi của Sarbanes – Oxley làm cho những lãnh đạo cao cấp có trách nhiệm hơn với những việc làm gây tổn hại đến doanh nghiệp, tranh cãi hay không còn tùy thuộc vào việc mọi người trong doanh nghiệp chia sẻ trách nhiệm đó như thế nào. Trách nhiệm đó không chỉ để tránh làm sai mà còn là để "làm đúng" và đó là nói thẳng cho sếp bạn biết vì sao dự án bị đổ bể, điều gì cần làm để cải tiến quy trình và thậm chí làm thế nào để cải thiện kết quả làm việc của mỗi cá nhân và của toàn bộ nhóm.

Sếp cần tới sự cố gắng của tất cả thành viên trong nhóm. Những người biết lắng nghe phê bình là những người không chỉ giành được kết quả mong muốn mà còn tạo ra con đường đi lên thuận lợi cho mình. Họ tự nhủ với bản thân rằng mọi người đều có thể học điều gì đó từ sai lầm và hành động. Hơn nữa, hành động của

họ qua thời gian sẽ tạo thành một thứ văn hóa mà ở đó những người khác có quyền nhận xét góp ý dựa trên thực tế và nhằm mục đích để phát triển hơn là chỉ gièm pha, chỉ trích.

Tìm cách hợp lý thể hiện sự bất đồng

Một phần của sự lãnh đạo ngược là không đồng ý với sếp. Có những phương pháp đúng đắn và cũng có phương pháp sai lầm. Cách đúng đắn là hành động giống như một chuyên gia, cách sai lầm là hành động hấp tấp. Thỉnh thoảng, mọi thứ không diễn ra như kế hoạch. Vậy điều gì sẽ xảy ra khi bạn va phải rào chắn của sếp? Sếp muốn đi theo hướng này nhưng bạn lại muốn theo hướng khác. Giải pháp đơn giản nhất là làm theo bất cứ điều gì sếp muốn. Nhưng đôi khi đó không phải là cách khôn ngoan nhất. Phát triển là quá trình làm những gì tốt nhất cho doanh nghiệp của bạn (hay cho chính bản thân bạn). Thách thức là bạn phải đi đúng đường nhưng không kết thúc ở sự chống đối sếp. Phần này sẽ cung cấp cho bạn những phương thức và sự sáng suốt để bạn có thể hành động khi bất đồng xảy ra.

Chơi bài ngửa: hãy để sếp mở đầu cuộc tranh luận. Hãy để sếp giải thích ý tưởng của mình. Sếp sẽ nói liên tục. Hãy bình tĩnh. Đừng cố ngắt lời. Đặt câu hỏi để tìm ra thông tin, nhưng đừng tìm cách ngắt lời. Sau đó, khi sếp kết thúc, hãy hỏi xem bạn có thể nói không. Hãy sắp xếp thật tốt để có thể đi thẳng vào trọng tâm. Mời đối thoại. Lắng nghe ý kiến phản đối của sếp. Khi bạn kết thúc, hãy để sếp nói lời cuối cùng. Hãy cam kết rằng bạn sẽ ủng hộ quyết định của sếp. Điều đó có thể khó khăn nhưng nó sẽ chứng tỏ rằng bạn sẵn lòng đi theo mọi người. Nó sẽ mở ra cánh cửa để thảo luận và nêu ra ý kiến bất đồng trong tương lai, và biết đâu một trong số những lần ấy bạn sẽ thành công.

Khi bạn cần cho sếp biết rằng sếp sai, hãy kiểm tra cái tôi của mình trước. Hãy thành thật tự đánh giá bản thân. Bạn là nhân viên, nên cần cho sếp thấy rằng bạn đang cố gắng hết sức. Nói thẳng sự thật, mặc dù sự thật đó có thể gây tổn thương. Tương tự khi sếp bực mình với bạn, hãy hít thở thật sâu. Không trả miếng khi bị sếp chọc giận. Hãy nghĩ đến những điều tốt nhất. Bắt đầu lập kế hoạch cho bước tiếp sau, làm thế nào bạn ra khỏi phòng sếp, thoát khỏi tình huống này. Và khi sếp đang trút giận, hãy cố gắng giữ bình tĩnh. Khi tâm trạng sếp tạm ổn và tình huống này qua đi, tìm cách nói chuyện lại với sếp. Hãy nói rằng sếp đã sai khi chỉ trích bạn hoặc một người trong nhóm của bạn. Hãy chỉ tập trung nói về thái độ, không nói về con người. Hãy tỏ ra quan tâm và thấu hiểu. Ví dụ, “tôi biết là ông không định làm khó Joe, nhưng

hình như ông đang giận dữ, tôi nghĩ rằng ông đang đi sai đường. Đúng là Joe đã làm mọi thứ rối tung lên, nhưng anh ấy không chủ định đâu. Ông nên nói chuyện riêng với Joe và cho anh ấy thấy ông đánh giá cao sự cố gắng của anh ấy như thế nào."

Đồng ý để không đồng ý

Hãy hành động chuyên nghiệp. Nếu bạn và sếp thường bất đồng ý kiến thì trong phần lớn trường hợp sếp sẽ là người chiến thắng bởi sếp có quyền đối với bạn và với đồng nghiệp của bạn. Chấp nhận sự thật đó không có nghĩa là bạn là người dễ bị sai khiến. Một công ty bình thường sẽ luôn rộng mở đối với những cuộc đối thoại xa hơn. Hãy thể hiện rõ rằng mặc dù bạn bất đồng ý kiến với sếp trong phòng họp kín, nhưng bạn sẽ không bao giờ làm sếp mất mặt trong cuộc họp với các lãnh đạo cấp cao hơn. Chứng minh cho sếp thấy bạn luôn hỗ trợ sếp. Điều đó cho sếp thấy sự đảm bảo chắc chắn rằng sếp còn có đường lùi. Sẽ có thời điểm để bạn nói lên ý kiến đối lập của mình và chắc bạn không muốn làm cho sếp trở nên ngớ ngẩn trước mặt mọi người.

Không bao giờ chấp nhận làm những việc vô lương tâm, phi đạo đức. Nếu sếp yêu cầu bạn làm một việc phi pháp, bạn chỉ nên có câu trả lời duy nhất là "không". Nói thì dễ nhưng sẽ rất khó thực hiện nếu bạn sợ mất việc. Tuy nhiên, mất việc còn tốt hơn là vào tù. Rất nhiều người đã phải vào tù vì thông đồng với kế hoạch của sếp. Hãy đứng về phía lẽ phải. Đó là cách để tiến lên.

Sếp nhận được những lời góp ý chân thật và cởi mở chỉ khi nhân viên là những người chân thật và cởi mở. Một cuộc chuyện trò sẽ mở ra cánh cửa để đối thoại. Hãy đặt mình vào vị trí bao quát hơn, và góp ý cho sếp về những việc cần làm trong tình huống này. Hãy hướng cuộc chuyện trò theo cách chứng minh rằng bạn quan tâm đến điều tốt đẹp cho cả nhóm hơn là cho bản thân bạn.

Yêu cầu phù hợp

Một ngày nọ, một người bạn nói với tôi rằng anh ấy đã làm theo một số lời khuyên của tôi vài năm trước. Chẳng có gì đáng nhớ trong những lời khuyên của tôi cả. Cái hay là phản ứng của anh ấy. Anh ấy nói: "Cậu đã nói với tớ điều này cách đây mấy năm, và bây giờ nó đã phát huy tác dụng." Đây là bài học có thể áp dụng cho tất cả các nhà lãnh đạo. Nhà lãnh đạo giỏi biết đưa ra những thông điệp đúng vào thời điểm thích hợp. Nếu người nghe không quan tâm hoặc không thấy ích lợi gì từ thông điệp đó, thì nó hoàn toàn vô giá trị. Họ nghe bằng tai này rồi lại cho ra tai kia. Do vậy, các

nhà lãnh đạo quan tâm đến những gì phải làm hoặc không phải làm cần tự hỏi bản thân: Cái này có phù hợp không?

Mọi người sẽ chẳng bao giờ hiểu bạn nếu bạn không dành thời gian giải thích mọi thứ. Và nếu muốn mọi người làm đúng cách, bạn phải hướng dẫn họ, giải thích về công việc của họ. Hơn thế nữa, bạn phải chuẩn bị để cho mọi người tiếp nhận thông điệp. Là Tổng giám đốc của General Electric, Jack Welch phải đưa ra thông điệp nhiều lần vì ông hiểu rằng tất cả mọi người không thực sự hiểu được nó cùng lúc. Đối với một vài người nghe, thông điệp này họ có thể tiếp nhận được, nhưng với một số người khác, thông điệp đó lại không phù hợp. Welch rất nhạy cảm, do đó ông có thể biết khi nào mọi người ở trong trạng thái dễ tiếp thu nhất để đưa ra thông điệp.

Phù hợp là tiêu chí quan trọng nhất để lãnh đạo. Thiếu điều đó, việc bạn yêu cầu mọi người làm chỉ góp phần tăng thêm nhiều rắc rối. Và nếu điều đó không thích đáng, mọi người sẽ không làm nữa. Do đó, khi nhà lãnh đạo có điều gì đó quan trọng muốn truyền đạt, anh ta phải xác định được sự thích đáng cũng như sự sẵn sàng. Đây là ba câu hỏi bạn có thể đặt ra để xác định.

ĐIỀU GÌ ĐANG DIỄN RA?

Các sếp thường cất lời trước khi cả xem xem ai đang lắng nghe và điều gì đang diễn ra. Ví dụ, công ty sẽ chuyển chỉ thị xuống thông qua hình thức lãnh đạo triệu tập mọi người và đưa ra những yêu cầu. Hình thức chuyển tải như vậy chẳng có gì sai, nhưng cái dở ở đây là mọi người trong phòng họp có thể không tập trung, không chú ý và như vậy thì thực sự lãng phí thời gian. Như vậy là các sếp chỉ quan tâm đến những gì mình nói chứ không lựa chọn phương pháp chuyển tải thông tin phù hợp đến người nghe. Có ai nghi ngờ rằng những thông điệp ấy sẽ rơi vãi? Tốt hơn là hãy đo nhiệt kế trong phòng mình và tìm thời điểm tốt nhất để chuyển tải thông điệp. Hoặc tốt hơn là hãy chuyển tải thông điệp tới một nhóm nhỏ. Vâng, cách này khiến sếp vất vả hơn nhưng nó đảm bảo chắc chắn rằng sếp kết nối được với nhân viên của mình.

MỌI NGƯỜI CẦN BIẾT ĐIỀU GÌ?

Chúng ta đang sống trong kỷ nguyên của sự quá tải thông tin. Thông tin cần thiết cho lợi ích của chúng ta nhiều khi lại không phù hợp, hàng ngày chúng ta bị tra tấn bởi vô số thông điệp sếp phát ra mà không xem xét đến hoàn cảnh. Thông tin phù hợp ở đây là kiến thức. Kiến thức là thông tin mà chúng ta có thể áp

dụng cho tình huống xảy ra với mình hoặc cho vấn đề mình gặp phải. Một doanh nghiệp sản xuất đã rất tự hào về chính sự giao tiếp của họ; họ sử dụng giao tiếp để hướng đến những sáng kiến mới. Khi hỏi mọi người về giao tiếp, họ trả lời rằng họ cảm thấy bị lấn át. Mọi người muốn ở trong vòng nhưng không muốn bị kìm hãm. Do vậy doanh nghiệp này gọt giũa thông tin bằng cách hỏi: Vậy mọi người cần gì để hoàn thành công việc của mình? Câu trả lời sẽ khác nhau phụ thuộc vào công việc của mỗi người: người làm tài chính cần thông tin về đầu tư, người làm tiếp thị cần thông tin về xu hướng kinh doanh; và người quản lý sản xuất cần thông tin về số lượng. Mỗi công đoạn sẽ tự chuyển thông tin thành kiến thức có thể áp dụng cho công việc.

TÔI CẦN LÀM GÌ ĐỂ THÔNG ĐIỆP THỰC TẾ HƠN?

Câu hỏi này liên quan đến nội dung cơ bản của lãnh đạo, sự đầu tư của bản thân vào người khác. Đối với một số sếp, thông điệp phù hợp xuất phát từ sự dạy dỗ, hoặc từ sự mong muốn, từ sự thỏa thuận, hoặc từ thông tin phản hồi. Đối với các sếp khác, thông điệp phù hợp được xây dựng từ thực tế làm việc của sếp đối với nhóm. Bạn muốn cẩn thận và không muốn quản lý quá tiểu tiết, do đó, bạn để mọi người tự quyết định, nhưng bạn muốn tất cả mọi người tham gia vào dự án cũng như là đào tạo những người khác làm thế nào để hoàn thành công việc của mình. Và hơn thế nữa, những người tham gia quản lý chứng tỏ tình đoàn kết với nhân viên và tăng cường sự tin tưởng lẫn nhau. Nó làm cho mọi người nói rằng, tôi có thể tin tưởng người đó.

Tạo sự phù hợp
thông qua hành động

Sự phù hợp có thể không chờ được đến thời điểm hợp lý. Nó phụ thuộc vào việc nhà lãnh đạo đưa ra các thông điệp phù hợp, bổ sung động lực vào thông điệp để lấy đà. Ví dụ, nếu sản phẩm mới vừa được ra mắt, và bất ngờ bị hư hỏng, thì điều thích hợp hơn là hành động. Bạn muốn đưa ra vô số câu hỏi để xác định mức độ nghiêm trọng của vấn đề cũng như vô số câu hỏi để xác định xem bạn cần phải làm gì, nhưng điều quan trọng nhất bây giờ phải là hành động ngay lập tức. Ngay sau đó, sếp sẽ kịp thời triệu tập mọi người và đưa ra hướng hành động, kèm theo đó là một loạt phương tiện, cách thức để hành động.

Tạo ra những cuộc giao tiếp phù hợp là điều rất quan trọng đối với một nhà lãnh đạo thành công. Sếp đưa ra chỉ đạo mà không để ý xem điều đang diễn ra có thể sẽ đẩy nhân viên của mình vào vòng

nguy hiểm. Đó chính là lý do tại sao một số thông điệp chẳng có nghĩa lý gì trong hoàn cảnh nước sôi lửa bỏng. Giao tiếp không thành công bởi chúng không phù hợp với cuộc sống của nhân viên. Ngược lại, giao tiếp thành công là những giao tiếp giúp cổ vũ tinh thần, khơi gợi đam mê. Đó là sự phù hợp ở mức cao nhất, nó mở ra cánh cửa để sếp và nhân viên hiểu nhau chân thành, ở đó sự phù hợp có thể trở thành hành động.

Chấp nhận phê bình

Một trong những điều đáng hổ thẹn nhất nổi lên từ cuộc khủng hoảng tín dụng và đã tác động toàn diện đến ngành dịch vụ tài chính là sự thiếu hụt lãnh đạo. Rất nhiều lãnh đạo cấp cao nhận ra rằng vấn đề nghiêm trọng đang gia tăng, nhưng chỉ có một số người tìm cách giải quyết vấn đề. Không phải chỉ đến khi Ngân hàng đầu tư Lehman Brothers sụp đổ vào tháng 9 năm 2008 thì mới gây ra cuộc khủng hoảng nghiêm trọng trên toàn xã hội, và đã quá muộn để áp dụng các phương pháp thông thường nhằm khôi phục lòng tin trên thị trường tín dụng. Chính phủ đã phải cung cấp các biện pháp tạo sự ổn định cho lĩnh vực tài chính bằng cách đưa ra Chương trình giảm thiểu rủi ro tài chính (Troubled Asset Relief Program – TARP). Trốn chạy và lẩn tránh không phải là sự lựa chọn tốt khi đối mặt với vấn đề xấu. Tốt hơn hết là hãy đối diện với vấn đề và giải quyết một cách cởi mở.

Cần có lòng can đảm và dám chấp nhận rủi ro khi đối mặt với địch thủ một cách công khai, đặc biệt là khi bạn có thể mắc sai lầm. Những vận động viên chuyên nghiệp thường kêu ca rằng họ bị chỉ trích một cách thiếu công bằng về những lỗi lầm của mình. Họ quả quyết rằng không ai trong số chúng ta đáng phải chịu sự phán xét như vậy. Thực vậy, rất hiếm người trong số chúng ta phải chịu áp lực công chúng như những vận động viên đó. Tương tự đối với các công ty. Những lãnh đạo cấp cao là những đối tượng chịu áp lực. Điều này càng rõ ràng, nhất là trong gian đoạn khó khăn khủng hoảng. Mọi người yêu cầu giải pháp cho những vấn đề lớn, họ tìm kiếm câu trả lời tại sao mọi thứ không diễn ra tốt đẹp. Và khi đối phương chất vấn, bạn hãy ngẩng cao đầu và lắng nghe. Sau đây là hai gợi ý.

THỪA NHẬN SAI LẦM

Công ty cần nhận thức được vấn đề khi gặp phải những sự cố liên quan đến sản xuất và dịch vụ. Một giải pháp là gặp những nhóm khách hàng chính để đối thoại. Bước tiếp theo là dàn xếp với khách hàng thông qua các phương tiện thông tin xã hội như blog,

thư tín, Internet. Vấn đề là trao đổi ý kiến. Đối thoại tốt hơn đối đầu. Ý kiến và giải pháp có thể đến từ những cuộc trao đổi cởi mở. Là người lãnh đạo, cách bạn giải quyết khó khăn như thế nào mới là điều quan trọng. Đừng bao giờ coi thường khách hàng, hãy đối xử với họ như với ông chủ. Tại sao? Bởi họ là chủ tọa của phiên tòa công chúng. Ý kiến của họ tạo nên dư luận. Tin tốt là khi bạn chiến thắng những lời chỉ trích, bạn sẽ tạo ra những người ủng hộ.

SỬA SAI

Trong những năm 1990, hãng Nike phát hiện ra rằng hình ảnh của hãng bị ảnh hưởng bởi tin đồn là hãng đã sử dụng những nhà máy không đúng tiêu chuẩn và trả lương thấp ở các nước châu Á. Hãng đã nhận ra vấn đề và tiến hành tăng lương, tạo môi trường làm việc tiêu chuẩn và an toàn tại các nhà máy. Sau đó, hãng còn xây dựng thêm những nhà máy mới. PR thông minh thôi chưa đủ, bạn cần phải thực sự thay đổi.

Học hỏi từ sự phê bình

Việc đối mặt với những lời phê bình của công chúng xứng đáng được khen ngợi, tuy nhiên đôi khi nó lại không thích đáng. Ví dụ, công chúng không cần biết lý do đuổi việc nhân viên vì bất cẩn, liều lĩnh, tự tung tự tác hay là gì. Chỉ cần biết là chấm dứt với một người và tiếp tục phát triển. Vì vậy mà các lời chỉ trích cũng không phải lúc nào cũng công bằng. Một số khách hàng đưa ra những lời chỉ trích rất vô căn cứ, họ là những người hay phàn nàn. Tuy nhiên, lờ đi mọi chuyện cũng không phải là cách giải quyết hợp lý, nếu bạn đối xử với họ một cách tôn trọng, bạn sẽ làm mọi thứ lắng dịu xuống.

Mọi công ty đều có thể mắc sai lầm. Mỗi người trong số họ, cũng như mỗi người trong chúng ta, đều có thể tiến bộ hơn. Các doanh nghiệp luôn rút kinh nghiệm từ những sai lầm hiểu rằng họ có thể thu lợi nhờ việc đối thoại với những người phê bình nhiều hơn là đối đầu. Đối mặt với lời chỉ trích không bao giờ thú vị nhưng rất cần thiết. Nếu bạn làm việc này thật cẩn trọng, bạn sẽ học hỏi được nhiều thứ, và hiển nhiên là doanh nghiệp của bạn sẽ chiến thắng. Nếu không làm được điều này, hoặc chọn cách trốn chạy, bạn sẽ bị suy yếu và lãng quên cùng với doanh nghiệp của mình. Lựa chọn thuộc về bạn.

Tránh trò chơi vô bổ

Trong những ngày đen tối của cuộc chiến tranh và xâm chiếm I-rắc, Hoa Kỳ than vãn về việc không thể đàm phán được với người I-rắc cũng như với lực lượng chiếm đóng. Một nhà ngoại giao đã nói rằng, khó khăn nhất là người I-rắc dưới thời của Saddam Husein không chịu đàm phán, tất cả các thương vụ của chính phủ là "người chiến thắng nắm giữ tất cả". Một trong những thứ lôi cuốn mọi người giành giật uy thế và quyền lực là sự thèm khát tích lũy chiến thắng cho bản thân. Cuộc đấu tranh mà kết quả là chỉ có một bên chiến thắng gọi là "trò chơi vô bổ".

"Trò chơi vô bổ" lại xảy ra một cách thường xuyên trong môi trường doanh nghiệp. "Trò chơi vô bổ" trong doanh nghiệp xuất hiện khi người có quyền hành lạm dụng nó mà không để tâm đến những thứ lớn hơn. Do đó, thách thức của người có quyền hành là học được cách chia sẻ quyền lực, không đơn giản vì đó là việc làm đúng đắn, mà bởi vì đó là cách hiệu quả nhất để dẫn dắt và quản lý người khác. Đó chính là đàm phán thẳng thắn, và nó được xây dựng dựa trên sự giao tiếp cởi mở và chân thành.

Những nhà quản lý cấp trung không phải thuộc sở hữu của công ty, họ có thể bị luân chuyển, được tuyển dụng lại hoặc các công ty khác nhau giữ lại. Trên thực tế, những người này rất quan trọng đối với thành công của doanh nghiệp. Do vậy, khi đến với mọi người, sếp nên học cách phối hợp hơn là thống trị, đón chào hơn là khước từ và tạo điều kiện hơn là đày ải. Nói cách khác, lãnh đạo ở cấp trung cần đàm phán chiến lược, tránh trò chơi vô bổ trong cuộc chơi, cả hai bên cùng chiến thắng. Với phương pháp này, bạn gây dựng lòng tin cả với cấp trên và cấp dưới. Dưới đây là một số cách thực hiện điều đó.

TẠO THÓI QUEN NÓI "CÓ"

Những kẻ độc tài đưa ra quy định bằng cách nói với người khác nhưng không nói với bản thân họ. Nếu bạn thay đổi và nói "có" với các ý kiến, góp ý, thì tức là bạn phát ra ba tín hiệu: một là, bạn muốn nhận được lời khuyên; hai là, bạn không thể làm điều đó một mình; và ba là, bạn tin ở đội ngũ. Nói "có" nhiều không có nghĩa là bạn trở thành một nhà lãnh đạo yếu đuối hay thiếu chính kiến, mà ngược lại, nó khiến bạn trở thành nhà lãnh đạo hiểu biết. Quản lý là một nghệ thuật, đặt mọi thứ đúng chỗ và với đúng người, điều đó có thể giúp tạo thêm lòng tin. Và khi nhân viên tin tưởng sếp của mình, họ sẽ sẵn sàng chấp nhận thực tế rằng những quy định là một phần của quản lý.

THAM GIA VỚI NGƯỜI KHÁC

Đàm phán là con đường hai chiều. Nếu người trên đỉnh của một "chuỗi thức ăn" đã quyết định tất cả, thì bạn không có đàm phán, mà bạn có một chế độ độc tài được hỗ trợ bởi sự khúm núm, quỵ lụy. Những người lãnh đạo muốn mọi thứ ổn thỏa hiểu rằng cơ hội thành công của họ sẽ tăng lên nhanh chóng khi lôi kéo được những người khác tham gia trong quá trình xác định vấn đề, chẩn đoán nguyên nhân và tìm ra giải pháp. Một doanh nhân thành công trong lĩnh vực dịch vụ tại nhà đã thực hiện phương pháp "lãnh đạo phục vụ"; ông cho rằng việc của ông là phục vụ cả dây chuyền và nhân viên cần làm việc cẩn thận để đôi bên cùng có lợi. Điều đó gia tăng lợi ích. Sự tham gia đó giúp nảy sinh sáng tạo, mọi người tư duy nhiều hơn và hiệu quả hơn khi cảm thấy có ai đó thực sự lắng nghe mình.

TRÂN TRỌNG Ý KIẾN CỦA NGƯỜI KHÁC

Khi người khác có thể ra quyết định, hãy thúc đẩy họ làm điều đó. Ví dụ, nếu một nhân viên sản xuất đưa ra kế hoạch sắp xếp lại một quá trình sản xuất, thậm chí xóa bỏ nó, thì hãy lắng nghe một cách cẩn thận. Người đó liên quan trực tiếp đến công việc này, do vậy họ có thông tin tốt nhất, từ đó hình thành quyết định. Một trong những cựu giám đốc điều hành chuỗi cửa hàng bán lẻ mà tôi biết có thói quen đi vòng quanh kho để thu thập ý kiến của những người quản lý kho trước khi đưa ra quyết định từ tổng hành dinh. Những người quản lý yêu cầu để hàng ra dãy đằng trước vì họ hiểu rõ thực tế, và do đó có thể tin tưởng người đưa ra lựa chọn chính xác.

HÃY CAO THƯỢNG

Một trong số những vị lãnh đạo nổi tiếng trong lịch sử là Winston Churchill. Khi ông thực sự thích thú với một ý tưởng, ông trung thành với nó, bất chấp những lời gièm pha. Khi chiến thắng đến với mình, ông vẫn rộng lượng với đối thủ. Ông không hề tỏ ra hống hách mà vẫn coi họ là đồng minh trong tương lai. Người lãnh đạo cao thượng thường được mọi người quý mến, và đó là điều quan trọng trong tổ chức, khi thành công không đơn thuần là thắng hay thua mà là cùng nhau hoàn thành mọi việc.

Quyết định

Tuy nhiên, thảo luận quá nhiều sẽ dẫn tới mất khả năng phân tích. Tư duy "nên hay không nên" có thể ổn với Hamlet nhưng không ổn đối với nhà quản lý cấp trung. Suy nghĩ cẩn trọng rất cần thiết, nhất khi tham khảo ý kiến của những người khác,

nhưng dù theo cách nào thì nhà lãnh đạo cũng cần phải đưa ra quyết định. Đó là trách nhiệm của nhà quản lý và cách nhà quản lý sử dụng quyền lực của mình. Ví dụ, khi dự án đang "ở ngã ba đường", lúc này nó phụ thuộc vào quyết định của người chịu trách nhiệm. Tham khảo ý kiến của các đối tác liên quan nhưng phải đưa ra quyết định. Điều duy nhất tệ hơn một quyết định sai lầm là chẳng quyết định gì cả. Bạn có thể rút ra bài học từ sai lầm nhưng bạn chẳng thể học gì từ việc cứ chần chừ mãi giữa ngã ba đường. Bên cạnh đó, cơ hội của bạn có thể bị những người và những doanh nghiệp thông minh, nhanh nhạy hơn tranh đoạt mất.

Điều cần thiết để tránh một trò chơi vô bổ là tạo ra cơ hội cho mọi người duy trì khả năng tự quản và lòng tự hào. Việc chiến thắng đối phương có thể nhận được lời chúc mừng nhưng không nên là điều sống còn của doanh nghiệp. Nhà quản lý nào luôn tìm cách chiến thắng bằng mọi giá thường quên mất rằng họ không thể tự làm mọi việc một mình; họ cần ý tưởng và sự ủng hộ của mọi người trong nhóm. Thương trường là chiến trường cho người thắng và kẻ thua, nhưng nhà quản lý là người chỉ có thể làm việc được khi những người khác hỗ trợ và hợp tác. Đó là bí mật để hoàn thành mọi việc.

Theo đuổi tới cùng

Những nhà quản lý cấp trung có thể sử dụng hành trình khám phá như là phương tiện thử thách nhân viên của mình nghĩ cho bản thân, và quan trọng hơn, làm điều gì đó cho bản thân. Khám phá là một quá trình tự do. Khám phá công việc giống như khi đèn được bật sáng, mọi thứ trở nên rõ ràng. Trở ngại dường như không thể vượt qua nổi sự soi sáng của trí óc. Ví dụ, thực hiện quy trình mới là một thách thức, và người ta nói rằng công nghệ này thường thất bại ngoài phòng thí nghiệm. Thay vì cố tìm cách giải quyết vấn đề một mình, hãy để cả nhóm thảo luận tìm ra giải pháp. Có thể họ sẽ tìm ra. Tương tự đối với việc ra mắt sản phẩm mới. Hãy để nhóm kinh doanh phối hợp với nhóm marketing, phân phối, vận chuyển cùng chuẩn bị một buổi ra mắt thật hoàn hảo.

Chúng ta hãy cùng nhìn lại thế kỷ XV, XVI và XVII – những kỷ nguyên của phát minh. Thế kỷ XXI ngày nay, dù là đàn ông hay phụ nữ cũng đều muốn khám phá những kho tàng kiến thức mới để thông thạo hơn trong công việc, hiểu rõ hơn năng lực bản thân. Điều duy nhất cần làm là khiến cho sếp muốn cùng khám phá với nhân viên. Đó mới là một tương lai tươi sáng.

Hành động với công việc
bạn chưa biết

Vào đầu những năm 1930, một đại tá quân đội trẻ tuổi được giao vị trí mới: điều hành trung tâm huấn luyện ở Fort Benning, Georgia. Ngày đó, Fort Benning chỉ là nơi binh lính đóng dấu vào tấm vé về (tấm vé về có ý nghĩa như là thăng chức, sau khi hoàn thành nhiệm vụ ở một độ tuổi nhất định). Benning có vẻ giống như một trường nội trú hơn là một trung tâm huấn luyện. Vị đại tá này hiểu rất rõ chiến tranh. Là phụ tá của Tướng Pershing "dùi cui" trong Thế chiến thứ nhất, vị đại tá được tận mắt chứng kiến những việc đã xảy ra khi các vị tướng mất tập trung vào thứ mà ngày nay chúng ta gọi là "sương mù chiến tranh". Học vẹt và diễn thuyết trước công chúng chẳng giúp ích gì cho tương lai của binh lính, do đó vị đại tá này đã sửa lại bài giảng, tập trung vào kỹ năng và diễn tập. Ông thiết kế bài tập mô phỏng những cuộc chiến, ở đó binh lính có thể cảm nhận được sự khó khăn khi phải đưa ra quyết định trong tình huống đầy áp lực và thiếu thông tin thực tế. Kiểu huấn luyện này đã phát huy vai trò trong việc chuẩn bị hành trang cho những binh lính một ngày nào đó sẽ tham gia vào những cuộc chiến trong tương lai – Thế chiến thứ hai. Điều mà đại tá George C. Marshall thường làm là dạy binh lính của mình giải quyết sự nhập nhằng.

Sự nhập nhằng không phải là chủ đề được bàn thảo thường xuyên trong các chương trình MBA. Điều chủ đạo trong các chương trình đào tạo về quản lý là nghiên cứu, phân tích và đưa ra quyết định. Sau cùng, đánh giá kết quả của doanh nghiệp dựa trên những chỉ số được xác định trước liên quan đến tăng trưởng, hoạt động, doanh thu và hàng tồn kho. Tuy nhiên, trên thực tế, như các doanh nhân thành đạt vẫn nói, họ không bị giới hạn bởi những con số. Nhiều cơ sở đào tạo kỹ năng lãnh đạo thiết kế chương trình đào tạo và sau đó đánh giá năng lực của lãnh đạo thông qua khả năng giải quyết những bất ổn của họ. Thay đổi là điều bất biến trong quản lý, và vì lý do ấy, những thứ mơ hồ thường nặng ký hơn những thứ chắc chắn, đặc biệt đối với những nhà quản lý cấp trung, thường xuyên chịu cảnh trên đe dưới búa.

Giải quyết sự nhập nhằng là cả một nghệ thuật. Phân tích có ý nghĩa lớn nhất, nhưng sự phân tích thường áp dụng đối với người hay với tình huống hơn là với các số liệu cơ bản. Đối với nhà quản lý cấp trung, học cách quản lý trong môi trường nhập nhằng không những là điều cần thiết để vươn lên mà còn rất quan trọng để điều hành doanh nghiệp thành công. Lãnh đạo cấp cao sẽ dựa vào bạn để xem xét đánh giá tình hình. Lãnh đạo trong sự nhập

nhằng đòi hỏi phải hành động cân bằng; nó yêu cầu bạn phải chú ý tới người đã báo cáo cho bạn cũng như người bạn sẽ báo cáo.

NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG

Điều gì đang diễn ra vậy? Đây là câu hỏi mà nhà lãnh đạo nên tự vấn thường xuyên. Câu trả lời cho câu hỏi đó sẽ hé lộ điều gì đang diễn ra và điều gì không. Ví dụ: nếu nhóm đang gấp rút hoàn thành công việc cho kịp tiến độ, thì câu hỏi này sẽ cho biết tình hình thực tế (việc gì đang xảy ra), và sếp có thể phát hiện ra rằng cả nhóm đang cố gắng, nhưng có thể sẽ không có đủ nhân lực để hoàn thành công việc kịp tiến độ (việc gì không diễn ra). Và sau đó, mọi việc sẽ tùy thuộc vào việc sếp dung hòa sự lộn xộn giữa mặt hồ yên ả và sóng dậy phía chân trời như thế nào. Những nhà lãnh đạo có năng lực giải quyết vấn đề bằng cách thu hút mọi người vào công việc, hoặc thậm chí làm việc rất hăng say. Đó chính là con đường đúng đắn để giải quyết sự nhập nhằng.

THẤU HIỂU NHÂN VIÊN

Hiểu được ý muốn của nhân viên là điều rất cần thiết để lãnh đạo họ. Cách tốt nhất để xác định nhu cầu của nhân viên là quan sát xem họ làm việc và phối hợp với nhau như thế nào. Để hiểu mọi người, không chỉ đơn thuần quan sát hành động bên ngoài của họ mà còn phải tìm hiểu sự phối hợp của họ với những người xung quanh, xem xét kết quả công việc cũng như năng lực của họ. Quyết định đề bạt một ai đó phải dựa trên sự hiểu biết tường tận về bản thân người đó. Và điều đó cũng đúng khi quyết định phân công và luân chuyển công việc.

HIỂU ĐỐI PHƯƠNG

Khi George Patton đưa đội quân thứ ba tới Pháp sau ngày D[2], ông ta tiến như vũ bão đến biên giới Đức, ghi một mối nhục trong sự nghiệp của tướng Eisenhower và làm nên nỗi kinh hoàng mang tên "Cánh đồng Marshall Montgomery". Những người chỉ trích cho rằng ông ta quá hấp tấp. Nhưng không phải như vậy, Patton hiểu quá rõ đối thủ, tướng Irwin Rommel, và biết rằng nếu áp dụng chiến thuật tấn công chớp nhoáng về hướng Wehrmacht – đã gặp khủng hoảng từ thất bại ở Normandy – thì ông ta có thể tiến tới Berlin. Đáng buồn là ông đã kéo quân về, và thực tế, một số nhà sử học nhận định rằng hành động này khiến cuộc chiến kéo dài thêm sáu tháng.

Trong một cuộc chiến khác, Coca-Cola hiểu quá rõ PepsiCo và

ngược lại. Cả hai công ty đều có thể tiên đoán trước những hành động của đối thủ khi cạnh tranh nhau địa điểm bày gian hàng và những máy bán hàng tự động. Kết quả là, cả hai cùng lên kế hoạch trước. Tại một số địa bàn, sản phẩm của cả hai đều được chấp nhận, bởi những thị trường này luôn đổi mới. Và do đó, khách hàng luôn có cơ hội để lựa chọn, hưởng lợi từ các chương trình khuyến mãi, giảm giá. Bên này thắng thế trong thị trường nước giải khát có ga, nhưng lại yếu thế trong thị trường nước uống vitamin và bổ sung năng lượng, và ngược lại. Cần phải biết bạn đang cạnh tranh trong thị trường nào.

HÀNH ĐỘNG QUYẾT ĐOÁN

Kiên định là một trong những tiêu chuẩn của người lãnh đạo, còn đưa ra quyết định là đặc quyền của sếp. Lấy ví dụ về một nhà lãnh đạo cấp cao, người sẽ phải ra quyết định xem nên đầu tư số tiền lớn vào dự án hay giữ lại để xem xét sự phát triển của thị trường. Việc nghiên cứu và phân tích cung cấp những thông tin cơ bản, nhưng quyết định lại tùy thuộc vào việc sếp nắm bắt và xử lý những thông tin đó như thế nào. Quyết định thực hiện hay không là rất rõ ràng, nhưng bất cứ quyết định nào có cũng hệ quả của nó. Sản phẩm mới có thể tạo nên cơ hội mới, có thể không. Giữ lại có thể là sự lựa chọn an toàn, nhưng lại có thể làm lỡ mất cơ hội hàng triệu đô-la. Nhưng đưa ra quyết định là điều cần thiết (Bất cứ khi nào còn nghi ngờ, hãy nhớ câu này: Không phải quyết định chỉ là để quyết định. Nó sẽ cho bạn động lực hành động…)

ĐÁNH GIÁ LẠI TÌNH HÌNH

Sự thay đổi sẽ tạo ra lộn xộn. Do đó, sau khi đưa ra quyết định và hành động, bạn cần kiểm tra hệ quả của quyết định đó. Ví dụ, nếu bạn quyết định cải tiến một quy trình, và sau sáu tháng, mọi thứ bị ngưng trệ, thì cần tìm hiểu nguyên nhân. Có thể một phần là do sự thay đổi quy trình, hoặc có thể là vì mọi người chưa hiểu rõ việc mà họ phải làm hoặc thiếu nguồn lực để thực hiện. Là lãnh đạo, đây là thời điểm bạn cần đánh giá lại tình huống và quyết định lại. Dành thời gian đánh giá lại tình hình giúp bạn thoát khỏi sự lộn xộn và kiểm soát được nó.

THẤU HIỂU SỰ IM LẶNG

Học giả Chris Matthews, nhà nghiên cứu chính trị, đã viết trong cuốn Hardball (*Bóng chày*) rằng Tip O'Neill, phát ngôn viên của Nhà Trắng và từng là sếp của Matthews, thường bắt đầu ngày làm việc với câu hỏi "Mình nghe thấy gì ngày hôm nay nhỉ?". O'Neill có

một mong muốn cháy bỏng mỗi ngày là tìm hiểu xem những thành viên của Nhà Trắng, những cử tri của họ nói gì và làm gì. O'Neill có đủ năng lực để biết rõ mình không biết cái gì và im lặng lắng nghe. Các nhà lãnh đạo có thể học hỏi từ cựu học giả người Boston cách lắng nghe những gì mọi người nói cũng như không nói. Chẳng hạn, nếu nhân viên nói rằng mọi thứ ổn cả nhưng không nhìn vào bạn, thì có thể anh ta đang nói dối vì anh ta sợ bị quở phạt. Tương tự, nếu mọi thứ thực sự yên ắng, không có tiếng gì trong hành lang, trong quán giải khát, trong phòng nghỉ, thì chắc chắn có cái gì đó đang xảy ra. Sự im lặng thái quá thường là dấu hiệu của sự tồi tệ.

HÀNH ĐỘNG MỘT CÁCH TỐT NHẤT CÓ THỂ

Chẳng sếp nào muốn đưa ra những quyết định vô nghĩa, nhưng vẫn có một vài người đưa ra quyết định một cách tốn kém, giống như khi chúng ta chơi cờ, với tất cả các quân cờ trên bàn. Điều gì xảy ra trên bàn cờ nếu một quân tốt đi qua tốt, mã, tượng để chiếu cả vua và hậu. Điều gì xảy ra khi một đối thủ cạnh tranh mới tham gia thị trường, nền kinh tế sa sút hoặc dây chuyền sản xuất chính của bạn bất ngờ hỏng hóc. Doanh nghiệp lâm vào tình trạng rối ren, và điều quan trọng bây giờ là phải tìm cách giải quyết và vượt qua những trở ngại trên. Trong môi trường không ổn định, bạn phải quyết định và chịu trách nhiệm về hậu quả của nó. Không đưa ra quyết định thì chỉ làm tăng sự bất ổn mà thôi.

NẮM BẮT SỰ LỘN XỘN

"Sự lôi kéo của những quan điểm trái ngược giúp mở rộng tâm hồn", Eric Hoffer viết. "Và sự rộng mở tâm hồn tạo nên âm nhạc". Đó là phương châm mà Jan Carlzon đã thực hiện khi điều hành hãng hàng không SAS. Quản lý là để kiểm soát; sáng tạo là để cải tiến. Trách nhiệm của nhà quản lý là nuôi dưỡng áp lực. Sếp muốn dẫn dắt thì cần tìm cách duy trì sự lớn mạnh của khía cạnh phân tích cũng như sự tuôn trào của khía cạnh sáng tạo, do đó sẽ cân bằng được giữa kiểm soát và sáng tạo. Sự cân bằng này có thể nghiêng về khía cạnh kiểm soát, nhưng sẽ không bao giờ cản trở khía cạnh sáng tạo, mặt khác doanh nghiệp sẽ tiêu tan nếu thiếu ý tưởng.

Không có chỗ cho sự mơ hồ

Sự mơ hồ có thể là tiêu chí trong quản lý, nhưng cũng có những trường hợp mà trong đó không có chỗ cho sự mơ hồ, đặc biệt nếu nó liên quan đến đạo đức. Bóng đen xung quanh vấn đề đạo đức sẽ

dẫn con người và doanh nghiệp đó tới chỗ suy giảm các chuẩn mực. Ví dụ, nếu nhà lãnh đạo biết rằng cấp trên của mình "cẩu thả" với các khoản mục chi phí, thì anh ta cũng có thể cảm thấy "được phép" làm như vậy. Ngay sau đó, các số liệu khác sẽ bị ghi tăng hoặc ghi giảm, chi hoặc không chi. Hành động trộm cắp vặt như vậy có thể dẫn tới những sai phạm lớn hơn như tham ô, biển thủ. Sự nhập nhằng sẽ tạo thành lối cư xử dường như chấp nhận được cho tới khi anh ta phải đi bóc lịch.

Sự mơ hồ luôn hiển hiện trong các mối quan hệ đang ngày càng phát triển tại công sở. Nói cho cùng, nguyên tắc lãnh đạo cơ bản chỉ đơn giản là phải giải quyết những việc liên quan đến nhân viên công ty cũng như những tình huống nảy sinh trong quá trình làm việc có thể dẫn tới bất ổn và căng thẳng. Chẳng hạn, nhân viên muốn biết chỗ đứng của họ trong mắt sếp. Trong trường hợp này, sự hồi đáp là rất cần thiết nhưng các sếp lại thường phớt lờ yêu cầu, nghĩ một cách sai lầm rằng chẳng cần phải cho nhân viên ấy nghe điều đó. Điều này nghe có vẻ bâng quơ nhưng bất cứ ai đã từng làm trong một doanh nghiệp sẽ hiểu rằng không được phản hồi là lý do chính khiến mọi người cảm thấy bất ổn, và sự bất ổn đó sẽ biến thành sự mơ hồ trong doanh nghiệp.

Công việc bây giờ của họ có thể cũng tốt như bất kỳ công việc nào khác, nhưng sớm hay muộn họ cũng sẽ tìm kiếm công việc mới để được phát triển năng động hơn. Trong trường hợp này, cái giá của sự mơ hồ là một nhân viên giỏi sẵn sàng ra đi chỉ để kiếm tìm một công việc mới, theo đuổi một khóa học mới hoặc đơn giản là có một kỳ nghỉ. Chỉ cần một lời phản hồi từ phía sếp là có thể xóa tan sự mơ hồ và giải quyết tình trạng này. Giải quyết tình trạng này giúp cho người lãnh đạo và cả nhóm có thể tập trung vào những khó khăn lớn hơn như sự thay đổi của môi trường, sự thay đổi các điều kiện và tình trạng làm việc.

Học cách thích ứng với sự mơ hồ là điều rất quan trọng để lãnh đạo ở vị trí cấp trung, nó cho phép nhà lãnh đạo trong trường hợp họ không có đủ thông tin nhưng vẫn tự tin tiến hành công việc. Những nhà lãnh đạo có kinh nghiệm biết phải giải quyết sự bất ổn như thế nào. Lấy ví dụ về một công ty quảng cáo. Nếu bạn là trưởng phòng kế toán, và đã gắn bó với công ty hơn 5 năm, bạn có kinh nghiệm chiều lòng khách hàng và không để khách hàng bỏ đi. Bạn đã thấy khách hàng của mình bố trí ngân sách truyền thông theo cách sẽ làm cho bạn cảm thấy nghi ngại liệu mình có thể hoàn tất thương vụ tiếp theo không. Làm việc trong môi trường không thể dự đoán được tương lai là rất phổ biến.

Điều an ủi là bạn có các thành viên trong nhóm. Nếu bạn đánh giá được tài năng của các thành viên trong nhóm, bạn sẽ biết rằng mình đang sở hữu những nhân viên tuyệt vời, những người thông minh có thể làm tốt công việc và làm khách hàng hài lòng. Nói ngắn gọn, bạn có thể tự hào rằng bạn và nhóm của mình sẽ được duy trì, có thể không giống như kế hoạch ban đầu nhưng cuối cùng sẽ tới đích. Và bạn cũng nhận thức được rằng sự tồn tại của bạn và các nhân viên phụ thuộc vào việc bạn biết đặt câu hỏi, lắng nghe những gì có thể nghe và cả những gì không nghe, sau đó đưa ra quyết định phù hợp. Sống trong môi trường bất ổn không hề sung sướng gì, nhưng đôi khi, những người lãnh đạo giỏi có thể giải quyết được và chuyển thành lợi thế của mình cũng như lợi thế của những người khác.

Bạn cần làm gì để điều chỉnh đúng hướng đi?

Sếp cần có người tự tin đưa ra ý kiến đối lập với mình. Sếp cần những người nói thẳng. Những người này phải hiểu rõ bản thân cũng như mọi thứ trong công việc. Những người này cần biết cân bằng giữa nhu cầu của sếp với nhu cầu của doanh nghiệp để chiến thắng.

Để quay lại đúng đường, bạn cần phải:

- Tạo sự tự tin cho bản thân
- Nắm bắt tình huống
- Biết rõ khi nào cần phản đối khi nào cần tán đồng ý kiến đám đông
- Phản hồi cho sếp đúng lúc
- Tìm kiếm thuận lợi trong sự bất ổn

Phần II
NHÓM CỦA BẠN CẦN GÌ?

Hiểu rõ các thành viên trong nhóm là yếu tố tiên quyết quyết định hoạt động của nhóm. Người lãnh đạo có thể là thành viên trong nhóm, không nhất thiết phải là sếp, nhưng phải có tư duy của một nhà lãnh đạo. Đặc biệt, người dẫn dắt nhóm phải biết cách đưa ra các chỉ dẫn phù hợp, tác động tới những người thậm chí không thuộc thẩm quyền của mình và biết cách làm cho cả hệ thống vận hành trơn tru.

Bước 4

HÃY ĐỂ NGƯỜI KHÁC SÁNG TẠO THEO CÁCH CỦA HỌ

Đừng bao giờ bảo mọi người phải làm việc như thế nào. Hãy nói họ phải làm gì và bạn sẽ ngạc nhiên
vì sự khéo léo của họ.

— TƯỚNG GEORGE S. PATTON, CUỐN *CUỘC CHIẾN TRANH MÀ TÔI BIẾT* —

Một lời khuyên phù hợp cũng giống như tiếng sét giữa trời xanh vậy. Nó khiến bạn sững sờ, và sự sâu sắc của nó làm bạn cảm thấy ngộp thở. Những lời khuyên đúng đắn có sức mạnh khiến chúng ta phải suy ngẫm và tư duy. Tương tự, có một lời khuyên về thuật lãnh đạo không những làm cho chúng ta phải cân nhắc mà còn khuyến khích chúng ta theo đuổi những ý định mình thực sự tin tưởng. Tác giả của lời khuyên đó là người am hiểu thuật lãnh đạo, không chỉ đơn thuần trên lý thuyết, cho dù ông là nhà văn và học giả nổi tiếng, mà còn từ thực tế kinh nghiệm của mình.

Tên ông là James. B. Stockdale, hoa tiêu Hải quân, từng có mặt trong một vụ rơi máy bay ở miền Nam Việt Nam năm 1965 và từng bị kết án hơn bảy năm trong trại tù binh. Bất chấp điều kiện sống khắc nghiệt, thường xuyên bị tra tấn nhưng ông vẫn thể hiện dũng khí của mình. Stockdale được coi như đàn anh và được các bạn tù đặt cho cái tên Hà Nội Hilton. Điều đó mang đến cho ông vị trí lãnh đạo không chính thức, nhưng cái ông có được là lòng dũng cảm và kiên cường.

Vài năm sau khi trở về Mỹ, Stockdale viết sách và trở thành nhà nghiên cứu của Viện Hoover chuyên nghiên cứu về nhà triết học Stoic. Vài năm sau khi ra tù, ông trở thành tâm điểm của công

chúng. Trong khi đang chuẩn bị cho chiến dịch tranh cử tổng thống năm 1992, những người ủng hộ Phó Tổng thống Ross Perot đã cố tình khiến ông phải lúng túng và bực bội khi đề cập lại chuyện cũ trong một cuộc tranh luận về triết học. Nhưng Stockdale đã có sự chuẩn bị tốt, và câu trích dẫn sau đây phản ánh đúng tầm hiểu biết của ông về thuật lãnh đạo.

"Lãnh đạo phải dựa trên thiện chí. Thiện chí không có nghĩa là giả tạo. Nó có ý nghĩa rất rõ ràng là phải toàn tâm toàn ý giúp đỡ mọi người".

Thiện chí không phải là từ được nhắc đến nhiều thời nay, do đó nó thức tỉnh chúng ta với một ý nghĩa mới. Nó cộng hưởng với hành động, nghĩa là bạn sẽ làm những việc có ích, không phải bằng cách chờ đợi cơ hội mà bằng cách lựa chọn cơ hội. Stockdale nói thêm rằng thiện chí là "toàn tâm toàn ý" và nhấn mạnh vào việc "giúp đỡ mọi người". Đó là tất cả những gì thuật lãnh đạo cần: phục vụ những người khác. Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp hay các tổ chức xã hội thường quên bài học này, không phải vì họ là những người độc đoán thích tiếm quyền mà do quá căng thẳng với công việc nên họ quên mất sự sẻ chia. Công việc của nhà lãnh đạo là giúp đỡ mọi người hoàn thành công việc của họ, không phải vì lòng vị tha mà vì đó là bản chất của sự lãnh đạo. Tuy nhiên, nhà lãnh đạo phải làm việc đó xuất phát từ tấm lòng và thực sự tận tâm vì mong muốn những thành viên trong nhóm bộc lộ được hết khả năng của mình.

"Chúng tôi cảm thấy mệt mỏi với những nhà lãnh đạo khiến chúng tôi sợ, mệt mỏi hơn với những nhà lãnh đạo chúng tôi yêu quý, mệt mỏi nhất là với những nhà lãnh đạo để chúng tôi muốn làm gì thì làm. Điều chúng tôi cần là những nhà lãnh đạo có tấm lòng, những người có thể giúp đỡ chúng tôi thực hiện những gì công việc đòi hỏi."

Lời phát biểu này thể hiện hai điều. Một là, sự mệt mỏi vì chuyên chế trong hai hình thức, sợ hãi và yêu quý. Tức là sự chuyên chế thống trị thông qua nỗi khiếp sợ sự hung bạo của một thể chế hoặc một cá nhân. Đồng thời, sự chuyên chế cũng bắt người ta phải "yêu quý" nó. Stalin, Mao và Kim Jong Il đều tồn tại trong tâm trí người khác dưới hình thức chủ nghĩa sùng bái cá nhân. Họ không chỉ muốn nắm quyền lực mà còn muốn nắm cả lòng người. Ngược lại, "người lãnh đạo có tâm" phải biết đặt quyền lợi của người khác lên hàng đầu. Họ biết cách dẫn dắt người khác một cách tự nhiên, luôn đi phía trước để mọi người dễ dàng theo bước nhưng cũng biết cách ẩn thân đúng lúc để người khác có thể thoải

mái chia sẻ sự riêng tư. Trong trường hợp này, nhà lãnh đạo có thể tạo điều kiện để mọi người tự định hướng cho bản thân mình.

"Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo như vậy không bao giờ rời bỏ công việc và nhân viên của mình. Nghe thì có vẻ lạ, nhưng các nhà lãnh đạo vĩ đại lại có được quyền hành bằng cách chẳng để tâm gì đến những điều trên."

Hãy hình dung là bạn trao quyền lại để đạt được quyền hành. Stockdale đang đề cập đến bản chất của tầm ảnh hưởng, theo đó các nhà lãnh đạo giành được sự tuân phục từ việc chứng minh rằng quyền lực không phải mục đích cuối cùng của họ. George III hiểu rõ điều này khi ông bình luận về việc George Washington đã rời khỏi bộ tư lệnh sau chiến thắng Yorktown, ông khẳng định tướng Washington sẽ trở thành "người vĩ đại nhất thế giới". Hiển nhiên, sau đó Washington đã nắm lại chính quyền và làm tổng thống hai nhiệm kỳ. Trong cả hai lần trao quyền, Washington đã thiết lập nên các tiêu chuẩn về một nền lãnh đạo dân chủ và để lại một di sản quyền lực cho quốc gia non trẻ của chúng ta. Đối với các nhà lãnh đạo ngày nay, Stockdale nhắc nhở rằng nguồn gốc sâu xa của quyền lực là từ tấm gương của người lãnh đạo.

Stockdale qua đời năm 2006, nhưng ông còn được vinh danh thêm lần nữa như một nhân vật xuất chúng trong cuốn sách *Good to Great* (Từ tốt đến vĩ đại). Như Jim Collins đề cập trong cuốn sách, ông hỏi đô đốc về những tù nhân chiến tranh ở Bắc Việt Nam không thể trở về. Stockdale trả lời, "những con người lạc quan". Ông nói rằng những tù binh đó luôn tin tưởng rằng họ sẽ được phóng thích vào Lễ Giáng sinh, Lễ Phục Sinh, hay vào một kỳ nghỉ nào đó. Và khi không được thả, họ đã vỡ mộng. "Và họ chết vì tuyệt vọng." Collins đã đưa thêm nhiều ví dụ tương tự và gọi đó là nghịch lý Stockdale, theo đó ông định nghĩa rằng niềm tin sẽ giúp bạn thành công bất chấp mọi trở ngại, cho dù cùng một lúc bạn phải đối mặt với "những sự kiện tàn bạo nhất". Stockdale đã làm được tất cả những điều đó và còn nhiều hơn thế nữa. Người đàn ông vĩ đại đó không chỉ rao giảng mà còn nêu gương cho chúng ta bằng chính cuộc đời ông.

James Stockdale dạy chúng ta điều gì về lãnh đạo:

· Đặt nhu cầu của người khác lên trên nhu cầu bản thân.

· Dẫn đường bằng cách đưa ra những ví dụ
phù hợp.

· Thể hiện lòng can đảm trong những thời khắc khó khăn.

Làm việc cùng nhau

Các nhà lãnh đạo cần phải đặt mục tiêu rõ ràng. Đối với Đô đốc Hải quân Stockdale, kỳ vọng được tạo nên từ việc mọi người có quyền tự quyết trong công việc mà không cần xin phép. Những nhà lãnh đạo tác động tới mọi người bằng cách chia sẻ quyền lực sẽ nhận được kết quả là doanh nghiệp/tổ chức hoạt động hiệu quả hơn. Tuy nhiên, trong phần lớn các tổ chức, kỳ vọng được đo lường bằng hai cách. Một là, cái mà tất cả mọi người phải làm là nhiệm vụ và trách nhiệm. Ví dụ, nếu bạn làm trong bộ phận mua bán, nó sẽ có nghĩa là gửi yêu cầu mua bán, tập hợp thông tin các nhà cung cấp tiềm năng và tiếp theo là xây dựng quy trình. Đối với người làm marketing, định vị sản phẩm có nghĩa là tổ chức nghiên cứu đối thủ cạnh tranh, nghiên cứu nhu cầu và yêu cầu của khách hàng, lập kế hoạch marketing. Những mục tiêu trên rất rõ ràng và minh bạch. Rất nhiều nhà quản lý cấp trung làm việc cùng với đồng nghiệp để xây dựng nhiệm vụ và trách nhiệm bởi vì nó cho phép nhân viên được lên tiếng cũng như giúp người quản lý biết cái gì cần phải làm.

Phần thứ hai của quá trình kỳ vọng khó hơn và là phần mà nhiều nhà lãnh đạo thất bại. Nó yêu cầu đặt kỳ vọng về cách xử thế, bản thân các nhân viên sẽ cư xử trong công sở như thế nào. Mục tiêu này cần rõ ràng và trực tiếp để không có sự phỏng đoán. Cách cư xử của mỗi phòng ban như thế nào nên phù hợp với giá trị và văn hóa của doanh nghiệp. Và đây là nơi mà nhà quản lý cấp trung có thể chứng minh khả năng lãnh đạo thực sự của mình, họ có thể làm việc với những người báo cáo trực tiếp với mình, theo cách mà Đô đốc Hải quân Stockdale khuyên, chia sẻ công việc để có kết quả tốt hơn. Lãnh đạo, đặt biệt là những nhà quản lý cấp trung có thể làm việc cùng với nhau trong mô hình gồm ba yếu tố chính.

PHỐI HỢP

Đừng bao giờ nghĩ rằng mọi người sẽ tự biết phối hợp làm việc cùng nhau, mà hãy yêu cầu. Ví dụ, sếp cần phải nói rõ ràng rằng sếp mong mọi người phối hợp với nhau trong dự án. Ban đầu, sếp có thể phải phân công ai làm việc gì, ai báo cáo cho ai. Thế là đủ. Qua thời gian, yêu cầu chia sẻ thông tin sẽ tự phân loại và nhân viên sẽ quyết định công việc nào là tốt nhất đối với họ. Nhưng quan trọng là sếp nắm được toàn bộ thông tin. Một là, sếp cần phải biết cái gì đang diễn ra. Hai là, sếp cần đảm bảo rằng các thông tin được chia sẻ. Cho tới khi việc chia sẻ thông tin này được

thiết lập và chứng minh thì nhân viên sẽ vẫn muốn giữ bí mật. Điều đó phụ thuộc vào việc sếp có tiếp tục giám sát sự phối hợp hay không.

HỢP TÁC

Tất cả các sếp cần thảo luận xem tại sao nhân viên phải hợp tác với nhau. Hợp tác trong nhóm là làm việc cùng với nhau vì một mục tiêu chung. Đội bóng chày NFL luôn chia sẻ thông tin giữa các huấn luyện viên và cầu thủ là một ví dụ rất điển hình. Băng ghi hình ghi lại những trận đấu của đối thủ trong trận đấu tới và được các huấn luyện viên xem rồi chỉ cho cầu thủ. Theo cách này, thông tin phân tích về đối thủ được chia sẻ, phổ biến và lĩnh hội. Sự hợp tác như vậy tạo nên sự ăn ý trên sân cỏ và đội đã giành được rất nhiều chiến thắng.

CỘNG TÁC

Tất cả các sếp đều mong muốn có được sự cộng tác của nhân viên. Cộng tác là nghệ thuật và sự luyện tập, góp tài sức của hai hay nhiều người để cùng hoàn thành công việc đúng thời gian và đạt kết quả cao nhất. Giải tennis Valley cho chúng ta ví dụ tuyệt vời về sự khuyến khích cộng tác. Là một phần của kế hoạch tiếp nối lâu dài, những vận động viên từng trải – những người có đầy đủ kỹ năng và kinh nghiệm – thường được ghép cặp với những vận động viên trẻ. Điều này giúp các vận động viên có kinh nghiệm có thể truyền đạt kỹ năng và kiến thức cần thiết cho vận động viên trẻ. Tương tự, trong tạp chí *Fortune*, những phóng viên dày dạn kinh nghiệm thường được giao nhiệm vụ kèm cặp những phóng viên trẻ mới vào nghề. Cộng tác là điều rất cần thiết.

Không giả định

Hiển nhiên là ai cũng nhận ra đó là phương pháp tốt, nhưng nhiều sếp vẫn thất bại vì họ bị cuốn vào công tác quản lý mà không có sự chuẩn bị đầy đủ. Đừng lo. Phương pháp này có thể được sử dụng rất hiệu quả để giải quyết xung đột. Ví dụ, có sự bất đồng trong công việc, và các bên đang tranh cãi. Hãy gọi hai bên lại và cho mỗi bên trình bày về vấn đề với bên kia. Nói thì dễ, vâng, nhưng thực hiện thì khó và có vẻ khá bất tiện. Nhưng đây là lúc mọi người phải hợp tác với nhau. Bạn cần nói rõ rằng mọi người phải phối hợp với nhau nếu không hãy tìm việc khác. Khi mối bất hòa được giải quyết, hãy cho họ thời gian để tìm ra giải pháp. Điều này đòi hỏi phải có sự phối hợp. Một lần nữa, hãy nhấn mạnh rằng mọi việc đã xong. Và cuối cùng là sự cộng tác. Giải

pháp mà họ đưa ra sẽ yêu cầu mọi người làm việc cùng nhau, có thể độc lập nhưng ít nhất là phục vụ mục tiêu của toàn nhóm. Phối hợp, hợp tác và cộng tác có thể mang mọi người tới gần nhau nếu có sếp đứng đằng sau quá trình.

Có một thuận lợi nữa để kết nối kỳ vọng cư xử. Tránh hội chứng "thái độ xấu". Thuật ngữ này thường bị tác động xung quanh một cách tùy tiện nhưng nó rất mập mờ, không rõ ràng và nổ ra sớm. Bằng cách nói rõ ràng rằng bạn muốn mọi người cư xử tốt với nhau trong công việc, bạn đánh giá cách cư xử dựa trên sự phối hợp, hợp tác và cộng tác. Nếu một người đang kìm hãm mọi người, hãy nói về cách cư xử của người đó. Nên nói "Anh/chị không hợp tác" hoặc "Anh/chị không cộng tác". Bạn không nên tập trung vào tính cách, mà hãy tập trung vào việc người đó đang gây nguy hại và chia rẽ mọi người. Đánh giá cư xử của mọi người bằng cách xác lập kỳ vọng không có nghĩa là can thiệp, nó chỉ đơn thuần phục vụ cho lợi ích của toàn nhóm. Nó cho sếp và toàn nhóm mong muốn sống và được đối xử bình đẳng. Một kế hoạch hài hòa sẽ tạo ra sự thay đổi rõ ràng.

Tìm kiếm sự phù hợp nhất

Trong cuộc họp báo lần đầu tiên, vị huấn luyện viên bóng chày trẻ tuổi đã ngay lập tức chứng tỏ tại sao anh lại là người phù hợp nhất với công việc. Charles Ramsey, lần đầu tiên làm huấn luyện viên trưởng đã nói: "Bạn cần phải thích ứng với tất cả các sinh viên thể dục thể thao, đó là phần chính của công việc huấn luyện. Bạn cần phải tìm ra cái phù hợp nhất với họ". Vị huấn luyện viên trẻ tuổi này đã chứng tỏ sự già dặn, từng trải hơn rất nhiều so với tuổi. Những từ như "chấp nhận" và "phù hợp" không phải là những từ mà "huấn luyện viên hay nói". Ngày nay, rất nhiều huấn luyện viên mua vận động viên cho đội của họ. Tất nhiên, Ramsey có ý tưởng, nhưng thứ mà anh ưu tiên là những vận động viên đã có mặt trong đội. Chắp cánh cho những tài năng mà bạn có và tạo nên hệ thống mà ở đó vận động viên có thể tỏa sáng.

Các doanh nghiệp thường bố trí cho mọi người những công việc không phù hợp: Ví dụ: họ phân công các nhân viên kế toán vào bộ phận bán hàng, kỹ sư vào bộ phận marketing, lập trình viên vào bộ phận mua bán. Luân chuyển cán bộ cũng tốt nhưng nó cần phải căn cứ vào mong muốn cũng như sự phù hợp. Mô hình tương tự cũng áp dụng vào quản lý. Hệ thống sắp xếp thứ bậc tự nhiên bố trí con người vào vị trí quản lý bởi họ hoàn thành xuất sắc công việc được giao. Nếu năng lực làm việc là chuẩn mực chung duy nhất, thì tất cả kế toán, nhà thiết kế, kỹ sư, chuyên viên tài chính

giỏi đều trở thành những người lãnh đạo tuyệt vời. Thật đáng buồn, chúng tôi biết không phải như vậy: quản lý đòi hỏi sự rèn luyện của mỗi cá nhân và cần phải thành thạo như bất cứ năng lực nào khác.

Quản lý là đạt được kết quả phù hợp với người phù hợp. Chúng ta thường có người phù hợp – có năng lực, tận tâm và sẵn sàng nhưng lại đảm nhận những vị trí công việc không phù hợp. Thành công là phải dựa vào đúng người đúng việc. Nói thì dễ, tất nhiên rồi, nhưng rất nhiều nhà quản lý cấp trung phải làm việc với những người giỏi giang được chuyển giao từ người tiền nhiệm. Họ cần phải tìm cách tận dụng tối đa sức lực của những tài năng này để đạt được kết quả cho doanh nghiệp. Sau đây là một số gợi ý:

ĐÁNH GIÁ CÁI BẠN ĐANG CÓ

Đội bóng chày có trung tâm đào tạo, đội bóng đá có trung tâm huấn luyện. Mục đích của cả hai đều giống nhau: tìm kiếm tài năng trong số những thành viên bạn đang sở hữu, xây dựng những chương trình thi đấu dựa trên tài năng đó và mua được nhiều tài năng khác mà bạn cần. Đội bóng chày có thể thường xuyên sử dụng cầu thủ ném bóng tài năng của đội khác, đội bóng đá thường xuyên sử dụng hậu vệ và trung vệ giỏi của đội khác. Sếp cần biết được mọi người trong nhóm thích làm và làm tốt nhất điều gì. Nếu ai đó muốn làm việc một mình và là người tận tâm, chu đáo, hãy giao cho họ một công việc cần cẩn trọng tới từng chi tiết. Ngược lại, nếu người đó có tính cộng đồng và muốn làm việc theo nhóm, hãy thành lập nhóm.

CHẤP NHẬN NHỮNG GÌ BẠN CÓ

Thường thì các nhà quản lý không thể phác họa được những nhân tài mà họ cần, mà họ dựa vào những gì được chuyển tới cho họ. Thách thức đối với nhà quản lý là chấp nhận những nhân tài mà mình có. Ví dụ, nếu bạn có một nhóm nhân viên làm việc chậm nhưng chắc, bạn sẽ cần phải cung cấp cho họ một số gợi ý nhưng không phải là những ý tưởng lớn. Ngược lại, nếu nhóm của bạn là những người giàu trí sáng tạo và thường chú tâm vào toàn cảnh, bạn sẽ phải tìm cách khiến họ tập trung vào công việc hiện tại. Bạn sẽ phải quản lý họ sát sao. Chấp nhận những gì bạn có và bố trí công việc phù hợp cho nhân viên của mình. Kết quả là cái cốt yếu, và với một vài điều chỉnh nhỏ ở đây hay kia, cùng sự hỗ trợ của các nhân viên, năng suất sẽ tăng lên rất cao.

TẠO CƠ HỘI CHO NHÂN VIÊN

Hãy đặt mọi người vào vị trí mà họ có thể thành công. Điều đó có nghĩa là bạn cần phải đào tạo thêm, luân chuyển công việc, bố trí chéo nhân sự. Nó cũng cho thấy rằng bạn tuyển dụng được nhân tài cho nhóm của mình – người có thể bổ sung cho phong cách của bạn và nhóm của bạn. Điều đó không có nghĩa là bạn tuyển dụng cái bóng của mình, mà bạn tuyển dụng sự đối lập – người có thể làm việc mà bạn và cả nhóm không làm được – khi bạn đặt đúng người vào đúng chỗ, bạn có thể tạo ra một hệ thống mà mọi người phát huy được toàn bộ năng lực của mình.

Xem xét đúng mức

Đúng vậy, mọi người nên nghĩ đến doanh nghiệp đầu tiên, nhưng không phải là tất cả thời gian. Vai trò của công ty là phục vụ khách hàng và trong quá trình chuyển nhượng trao đổi mạnh mẽ, nó có thể trả cho nhân viên của mình sự công bằng và cả sự đền bù. Chúng ta không hoạt động trong môi trường sách vở, chúng ta cạnh tranh trong nền kinh tế toàn cầu, nơi sự nhanh hơn, tốt hơn, rẻ hơn quyết định mọi vấn đề. Phương trình con người, thật đáng buồn, thường bị lép vế khi một công ty khác, mới xuất hiện hoặc đã tồn tại trên thế giới, có thể đáp ứng tốt hơn yêu cầu của khách hàng. Nhân viên phải hiểu câu đố này và phải làm những gì có thể để chuẩn bị cho bản thân hình thức thay thế hoặc sẵn sàng học hỏi kỹ năng mới để trở thành nhân viên có giá trị hơn.

Đặt đúng người vào đúng việc chính là hành vi đúng đắn của nhà quản lý. Nó đòi hỏi nhà quản lý phải cho nhân viên thấy họ trông đợi gì và mọi người phải thực hiện như thế nào. Nếu nhân viên có thể làm được công việc đó thì tốt, còn nếu họ không thể làm được thì nhà quản lý cần cố gắng tìm người thay thế. Đó có thể là người của phòng khác hoặc nhân sự bên ngoài. Cứ khư khư giữ lại những người không phù hợp với công việc không phải là sự lựa chọn đúng đắn; nó sẽ trở thành ổ bệnh của sự bất mãn và đầu độc công việc của tất cả mọi người. Trong lúc đó, hãy tìm cách chấp nhận một hệ thống mà khả năng của nhân viên tạo nên một môi trường mà ở đó các cá nhân và cả nhóm có thể tỏa sáng.

Hãy hỏi han

John Madden, người dẫn chương trình giải bóng chày ngoại hạng, đã kể câu chuyện về một cầu thủ hay gây gổ vừa mới tham gia câu lạc bộ. Là cầu thủ tài năng, nhưng anh ta cũng nổi tiếng là người không có tinh thần tập thể. Trong một cuộc nói chuyện với huấn luyện viên trưởng của đội bóng, cầu thủ này được hỏi rằng anh ta mong đợi gì. Câu hỏi này có hai tác dụng: một là chào mừng cầu

thủ mới gia nhập câu lạc bộ, hai là thông báo rằng những kỳ vọng về thành công của anh ta cần phải phù hợp với kỳ vọng của cả nhóm.

Câu chuyện của Madden cho chúng ta một bài học tuyệt vời. Ngay từ đầu, nhà quản lý đã được đào tạo là phải đưa ra mong muốn rõ ràng cho nhân viên của mình; mong muốn này bao gồm không chỉ mục tiêu mà còn cả cách hành xử. Tất cả các nhà quản lý thường sao lãng việc hỏi nhân viên những mong muốn của họ về năng suất cũng như chất lượng công việc. Giống như câu chuyện trên của Madden, khi bạn hỏi nhân viên của mình, tức là bạn đã chuyển gánh nặng quản lý từ vai của huấn luyện viên, sếp sang cho cầu thủ hoặc nhân viên. Hỏi nhân viên về những mong muốn của họ đạt được hai điều: thứ nhất, bạn có cơ hội tìm hiểu về bản thân người đó, cả về con người và phẩm chất; thứ hai, bạn cho người đó quyền tham gia vào doanh nghiệp, cũng như lý do để chia sẻ.

Tất nhiên việc hỏi được thể hiện qua những câu hỏi. Nó thường được dùng để tìm ra thông tin, nhưng có phạm vi rộng hơn nhiều. Hỏi biểu thị sự tôn trọng, nó chỉ ra rằng sếp quan tâm đến nhân viên và muốn biết điều gì đó về họ. Hỏi dưới hình thức yêu cầu là chính thức mời gọi. Bạn đang mời nhân viên tham gia. Theo cách này, hỏi trở thành cách cư xử mà nhà quản lý có thể tuyển dụng nhân viên dựa trên sự tin tưởng và kết quả làm việc. Tất nhiên, hỏi là hình thức giao tiếp và nó đòi hỏi trách nhiệm của cả nhà quản lý lẫn nhân viên.

Đối với các nhà quản lý đang tìm kiếm cách thức dẫn dắt, hỏi là hình thức mang nhân viên đến với công việc và giúp họ tập trung vào quy trình. Dưới đây là một số cách làm:

HỎI VỀ MONG MUỐN

Như trong câu chuyện của John Madden, hỏi nhân viên về điều mà họ mong muốn trong công việc vừa là để chào đón vừa là thông báo. Khi bạn yêu cầu nhân viên bày tỏ mong muốn trong công việc, bạn sẽ biết được điều mà anh ta hy vọng đạt được. Nhà quản lý càng hiểu nhân viên bao nhiêu thì càng dễ chuyện trò và nắm bắt được ước vọng và mong muốn của họ bấy nhiêu. Hoặc bạn cũng có thể nhận ra rằng nhân viên đó không phải là người phù hợp cho công việc. Tốt hơn là hãy đứng từ phía trước chứ đừng chần chừ ở phía sau.

HỎI VỀ Ý TƯỞNG

Quản lý không phải là độc diễn, mặc dù một số nhà quản lý cho rằng họ có thể làm được mọi việc một mình. Các nhà quản lý có nhiều lý do để nghĩ như vậy: họ muốn kiểm soát tất cả hoặc ngược lại, bỏ mặc tất cả. Cho dù là lý do gì thì nó cũng dẫn tới việc sếp thì mệt mỏi rã rời mà nhân viên thì chán nản.

YÊU CẦU HỖ TRỢ

Chris Matthews, người mà chúng ta đã biết tới ở những phần trước, kể câu chuyện về của sếp cũ của anh ấy, phát ngôn viên của Nhà Trắng, Tip O'Neill – một chính trị gia thành công và rất nổi tiếng. O'Neil đã có một bài học đắt giá trong cuộc tranh cử đầu tiên, khi ông đang theo đuổi chiếc ghế Ủy viên Hội đồng Thành phố Cambridge. Một bà hàng xóm nói với ông rằng, bà ta định bỏ phiếu cho ông dù ông chẳng hề yêu cầu bà làm điều đó. O'Neill đã lỡ lời phản đối rằng, vì ông đã thường xuyên giúp đỡ bà này nên việc bà ủng hộ ông là điều đương nhiên. O'Neill đã làm người đàn bà nọ thất vọng. Bà ta nói: "Tom à, tôi muốn ông biết điều này: Mọi người thích được yêu cầu." Thật ra, khi sếp yêu cầu nhân viên, thì tức là họ đang mời nhân viên đóng góp cũng như chia sẻ công tác quản lý. Vâng, thực sự mà nói, mọi người được thuê để làm việc và không cần phải yêu cầu, nhưng khi bạn cố gắng yêu cầu, thì có nghĩa là bạn đánh giá cao cá nhân đó.

Thu hút bằng cách yêu cầu

Yêu cầu cũng là một hình thức thu hút. Đối với những người đang tìm cách dẫn dắt sếp và nhân viên, nó cho thấy rằng bạn muốn làm hết sức mình để giúp doanh nghiệp đi lên. Ví dụ:

HỎI XEM BẠN CÓ THỂ LÀM GÌ

John Kennedy nói: "Đừng hỏi Tổ quốc đã làm gì cho ta, mà hãy hỏi ta đã làm gì cho Tổ quốc". Có một bài học trong câu nói này. Hãy tìm cách giúp đỡ, chứ đừng chỉ mong chờ được yêu cầu. Hãy tìm cơ hội để gia tăng giá trị trong công việc của nhóm, và làm được như vậy thì bạn đã tự rèn luyện kỹ năng cho riêng mình. Làm việc hăng say mà không cần được yêu cầu cho thấy bạn đã sẵn sàng trở thành một thành viên của nhóm bởi bạn được đối xử công bằng và thường xuyên được yêu cầu góp sức cho công việc chung.

YÊU CẦU THÔNG TIN PHẢN HỒI

Nhân viên có quyền phản hồi bởi nó cung cấp cho họ một cách đánh giá hiệu suất công việc của mình. Nhà quản lý có nghĩa vụ thông tin tới nhân viên cả tin tốt và tin xấu. Dù vậy, nhiều nhà

quản lý chỉ cung cấp phản hồi trong thời gian thẩm định, điều đó thực sự thiển cận. Thông tin phản hồi cần được đưa ra thường xuyên và liên tục. Và ngược lại, sếp cũng nên đề nghị nhân viên cung cấp thông tin phản hồi về phong cách lãnh đạo của mình. Khi cả nhà quản lý và nhân viên đều sẵn sàng làm việc này, thì họ không chỉ hiểu rõ hơn về đối phương mà còn làm việc với nhau một cách hiệu quả hơn bởi họ có nền tảng là sự chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm và sự tin tưởng.

Đừng yêu cầu điều không thể

Không phải bất cứ lúc nào yêu cầu cũng trở thành hiện thực. Trong những thời khắc khó khăn, các nhà quản lý cấp trung không có nhiều thời gian cho việc hỏi nhân viên về những mong ước và hy vọng nữa, họ chỉ cần hỏi thông tin và đưa ra yêu cầu. Chẳng có gì là sai cả. Sau đó, khi mọi chuyện đã lắng lại, nhà quản lý có thể chuyển sang quan tâm đến tâm trạng và giành lấy tình cảm của từng người một.

Yêu cầu là một thói quen tốt. Nó tạo nên sự tin tưởng giữa nhà quản lý với nhân viên, đặc biệt là khi yêu cầu trở thành cách hành xử với nhau, mỗi bên có thể thoải mái yêu cầu bên kia. Yêu cầu là sự kết hợp của năm yếu tố. Yêu cầu thể hiện *sự nhã nhặn* ; mọi người luôn tôn trọng người khác. Yêu cầu nuôi dưỡng *sự thân thiện* ; mọi người luôn hòa hợp với nhau. Yêu cầu gia tăng *sự hợp tác* ; khi người này tha thứ cho người khác, họ có thể làm việc với nhau dễ dàng. Yêu cầu dẫn tới *cam kết* ; mọi người muốn đóng góp sức mình vào công việc và cho người khác. Và cuối cùng, yêu cầu xây dựng *cộng đồng* ; mọi người kết hợp chặt chẽ với nhau không chỉ cho công việc mà còn cho người khác cả trong lúc vui buồn. Tất cả hợp thành một, năm yếu tố trên hợp thành sức mạnh tập thể giúp vượt qua và giành được tất cả. Tất cả những gì cần làm là hãy yêu cầu.

Nắm bắt giải pháp

Một trong những điều khó khăn nhất đối với những người tài giỏi là im lặng. Michael Szwarcbord, giám đốc bệnh viện đa khoa Flinder ở Adelaider, Australia, đã đưa ra quan điểm này trong khi thuyết trình về việc ông đã đưa vào thực hiện cách tư duy mới trong bệnh viện của mình. Những người ở vị trí cao, đặc biệt là những người có trách nhiệm và có khả năng, thường có xu hướng đưa ra câu trả lời cho tất cả các câu hỏi. Đặc biệt, các bác sĩ là người tuân thủ chặt chẽ quy định này; sau tất cả, đó là hình thức huấn luyện của họ. Chẳng bao giờ bạn đến gặp bác sĩ và nhận được một

câu "tôi không biết" cả. Nhưng khi cần thực hiện thay đổi cơ cấu tổ chức thì cầu trả lời "tôi không biết" lại là câu trả lời tuyệt nhất. Szwarcbord gọi nói là "không nghĩ tới giải pháp nào". Đồng nghiệp của ông, Sue O'Neill, y tá trưởng của bệnh viện đã kế thừa ý tưởng này. Đến thời điểm phải thay đổi, bạn cần những người có thể "thay đổi, thực hiện và dẫn dắt"– như O'Neill đã nói. Nếu bạn muốn thay đổi để kết dính mọi người và thay đổi đó được thực hiện, thì bạn cần người có khả năng dẫn dắt xu thế. Và đó chính là nơi ý tưởng sáng tạo nảy sinh. Hãy cho mọi người cơ hội tự giải quyết vấn đề của mình.

Việc không cung cấp giải pháp không chỉ áp dụng trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe mà còn áp dụng cả trong quản lý. Rất nhiều hệ thống quản lý của chúng ta thể hiện sự phân cấp; những người đứng trên cao thường chỉ bảo mọi người phải làm như thế nào. Cơ cấu này chỉ phù hợp khi xây dựng định hướng chứ ít có hiệu quả trong khi làm việc thực tế. Tại sao vậy? Vì những người đứng trên cao thường không tham dự vào các hoạt động hàng ngày. Những nhà lãnh đạo cấp trung mới là người chịu trách nhiệm thiết kế sản phẩm, cập nhật sổ sách, bán sản phẩm và phục vụ khách hàng. Công việc của họ là giám sát thực tế, mà thực chất là đưa ra hướng dẫn để những người khác làm theo.

Nhà quản lý cấp trung là người phải đối mặt với những vấn đề khó khăn, hóc búa, nhưng cũng giống như các nhà lãnh đạo cấp cao hơn, họ không thể giải quyết vấn đề một mình. Và đối với họ, đứng phía sau và giữ lửa mới là hành động khôn ngoan nhất. Nhưng quan trọng hơn, thực tế này kêu gọi mọi người phải nghĩ tới tất cả. Đó là lợi ích lớn nhất. Làm thế nào để những nhà quản lý cấp trung có thể áp dụng mô hình quản lý theo cách khuyến khích mọi người "giữ lửa nhiệt tình". Sau đây là một vài gợi ý.

KHUYẾN KHÍCH SUY NGHĨ

Văn hóa của chũng ta là đánh giá hành động và kết quả, nghĩa là bạn phải làm gì để giành được cái gì. Đó là câu thần chú quyền năng và nó thực sự hiệu quả. Tuy nhiên, đôi khi một số hành động lại dẫn ta tới ngõ cụt. Hãy xem những sản phẩm hàng loạt được sản xuất ra, các công ty giới thiệu những sản phẩm này như là giải pháp "lấp khoảng trống" cho những lỗ hổng. Nói chung, những sản phẩm này chỉ gây ra tình trạng thừa thãi trên thị trường. Những sản phẩm này cũng bòn rút nguồn lực của "những người sản xuất sản phẩm hàng loạt" – nguồn lực có thể tạo nên những thay đổi. Việc nói không với những sản phẩm "sao y bản chính" đòi hỏi phải có tầm tư duy bao quát rộng lớn về kết quả dài

hạn. Trong các cuộc họp, cần khuyến khích mọi người suy nghĩ nhiều hơn. Hãy yêu cầu họ đặt những ý tưởng mới lên mặt bàn.

ĐẶT CÂU HỎI ĐỂ TÌM THÔNG TIN

Những nhà quản lý có trách nhiệm chính là báu vật của doanh nghiệp; họ chứng tỏ rằng họ có ý chí để thành công. Nhưng nếu có quá nhiều sự quản lý dẫn tới "quá nhiều trách nhiệm" thì sẽ có thể cản trở những sáng kiến của mọi người. Khi vấn đề xảy ra, sếp không nên là người đầu tiên lên tiếng. Hãy tìm cách khác để bắt đầu. Nếu không ai lên tiếng, nhà quản lý có thể hỏi những câu hỏi kiểu như: "Có chuyện gì vậy?"; "Tại sao chúng ta làm thế này?"; "Có cách nào để làm việc này tốt hơn?"; "Chúng ta cần làm gì tiếp theo?". Đặt những câu hỏi như thế này để gợi ra thông tin (chứ không phải là đổ lỗi) sẽ kích thích những cuộc chuyện trò, bàn thảo thoải mái hơn.

VẼ SƠ ĐỒ CÔNG VIỆC

Một phương pháp làm nổi những khúc mắc và vấn đề là yêu cầu mọi người vẽ sơ đồ công việc, đó là cách mô tả công việc mà họ làm theo quy trình đầu vào-dòng công việc-đầu ra. Tất cả những người làm kỹ thuật hoặc khoa học đều có thể dễ dàng vẽ sơ đồ này. Bằng cách mô tả chi tiết vấn đề, bạn có thể hiểu rõ hơn những khúc mắc và vấn đề. Phương pháp này được các nhân viên ở Bệnh viện đa khoa Flinder áp dụng rất thành công. Bí quyết là để mọi người tự vẽ sơ đồ cho công việc của họ, hoạt động này vừa khuyến khích tất cả mọi người cùng tham gia một cách tự nhiên lại vừa cho ta hiểu sâu sắc hơn về vấn đề đang tồn tại.

Chuyển giao khúc mắc
hay tự giải quyết

Mỗi khi gặp khó khăn, trở ngại, nhân viên thường có xu hướng mong chờ lãnh đạo cùng phối hợp giải quyết với mình. Công việc bị đình trệ. Lấy ví dụ về nhóm phát triển sản phẩm. Nếu khách hàng phản hồi trong lần giới thiệu sản phẩm mới rằng họ thích sản phẩm hoặc một đặc điểm nào đó của sản phẩm khác hơn, thì thông thường, người thiết kế sẽ dừng lại và chờ đợi lãnh đạo quyết định. Tuy nhiên, những quyết định chưa chắc đã hợp lý và rõ ràng họ đang lãng phí thời gian. Do đó, tốt hơn hết là nhóm phát triển sản phẩm nên tự đưa ra quyết định dựa trên nhu cầu của khách hàng và sự cân đối với các yếu tố khác (đó là chất lượng, giá thành và lợi nhuận). Bằng cách chuyển giao quyền đưa ra quyết định cho nhóm, nhà quản lý đã chứng tỏ trách nhiệm và trách nhiệm phải

giải trình.

Tuân thủ ý kiến cấp trên

Để người đứng đầu hàng ngũ đưa ra quyết định là phù hợp với đa số nhưng không phải với tất cả các tình huống. Nhà lãnh đạo thường phải đưa ra quyết định khó nhất trong tất cả các quyết định khó, do đó đòi hỏi phải là người có kinh nghiệm và quan điểm vượt trội hơn để xem xét toàn bộ vấn đề. Ví dụ, khi hai nhóm cạnh tranh với nhau về nguồn lực để thực hiện những ý tưởng của mình, chỉ một người có quyền đưa ra quyết định xem nhóm nào sẽ giành được nguồn lực đó mà thôi. Một trong hai nhóm sẽ hài lòng, còn nhóm kia sẽ thất vọng. Nhưng người đưa ra quyết định sẽ phải tìm cách giữ cho cả hai nhóm tập trung và làm việc vì lợi ích chung.

Tuy nhiên, đối với hầu hết các công việc, việc không phải đưa ra giải pháp cho những tình huống hàng ngày, hoặc thậm chí trong suốt quá trình thực hiện ý tưởng mới, là một điều tốt. Bằng chứng của việc này xuất phát từ sự xem xét những ý tưởng mới nảy sinh và đặt trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe. Như đã trình bày ở ví dụ về bệnh viện đa khoa Flinder và những ví dụ tương tự trên thế giới, chính y tá mới là người làm thay đổi mọi thứ; họ biết rõ bệnh nhân cũng như các bác sĩ. Họ gần gũi với quá trình chăm sóc bệnh nhân và do đó có thể đưa ra những ý tưởng cải thiện cách thức chăm sóc bệnh nhân. Y tá là những người làm nên sự khác biệt chính trong các ý tưởng mới về chăm sóc sức khỏe.

Khuyến khích kết nối
trí thông minh xúc cảm (EQ)

Hầu hết chúng ta đều phải chịu đựng khi làm việc với những nhà quản lý mà chính là sự kết hợp giữa lòng trắc ẩn của Đảng Cộng sản Liên Xô và nhiệt huyết của những tiểu nông miền Tây nước Nga. Họ là sản phẩm của sự thiếu trí thông minh cảm xúc cần thiết cho lãnh đạo, thứ để thu hút trái tim và khối óc của những người khác. Nói cách khác, đó là những kẻ kém cỏi, thiếu năng lực lãnh đạo. Và sẽ thật nguy hiểm nếu những kẻ bất tài ấy lôi kéo mọi người về phe mình. Khi xem xét kinh nghiệm của bản thân, bạn nhận ra hình mẫu: những ông chủ đặt bản thân mình lên trên người khác. Trí tuệ xúc cảm ứng dụng trong lãnh đạo đòi hỏi phải hiểu người khác cần gì và cung cấp cho họ thứ họ cần để đảm bảo lợi ích của tổ chức. Bất cứ ai muốn lãnh đạo từ cấp trung cần tìm cách trau dồi trí tuệ xúc cảm. Dưới đây là ba cách:

KẾT NỐI CON NGƯỜI

Cấp bậc có thể có đặc quyền, nhưng những người lãnh đạo đứng một mình thì sẽ chỉ có một mình mà thôi. Nhà lãnh đạo cần giao tiếp với mọi người theo cách có thể chuyển tải niềm tin, giá trị cũng như cam kết của mình với tổ chức. Thỉnh thoảng, sự kết nối diễn ra theo hình thức diễn tả ý tưởng và đặt câu hỏi; những lúc khác, nó chỉ đơn giản như là một cuộc chuyện trò phiếm giữa mọi người với nhau. Đó chính là sự kết nối.

THẤU HIỂU

Giao tiếp một chiều chỉ là để chuyển tải thông điệp chứ không thể kết nối mọi người với nhau. Những nhà lãnh đạo tài ba thường rèn luyện kỹ năng hỏi để chắc chắn rằng mọi người hiểu nhau. Họ cũng học cách đọc các trạng thái biểu cảm trên khuôn mặt và khi bắt gặp một cái nhíu mày, một cái liếc nhanh hay một ánh mắt vô cảm, họ sẽ dừng lại và tìm hiểu vì sao lại thế. Hiểu biết lẫn nhau có được từ sự trao đổi qua lại.

CHIA SẺ THỨ BẠN CÓ

Lòng tin nảy sinh khi chúng ta được chứng kiến tấm gương của nhà lãnh đạo. Khi mọi người thấy nhà lãnh đạo chia sẻ thông tin và nguồn lực hoặc thay đổi theo yêu cầu của nhân viên, họ sẽ tin tưởng vào nhà lãnh đạo hơn. Đôi khi sự chia sẻ mang hình thức huấn luyện, khi nhà lãnh đạo muốn giải thích về quy trình hoặc muốn cung cấp những bài học cho nhân viên và thể hiện nó theo những cách giúp nhân viên cảm thấy tốt về bản thân.

Cho đi không mong đáp trả

Nguyên tắc hoạt động trong sự kết nối, thấu hiểu và chia sẻ là cho bản thân: đó là hãy đặt người khác lên trên. Những nhà lãnh đạo tài năng cho đi thời gian và năng lượng của mình bởi họ có cái để cho, sự tự tin và khả năng của họ đủ để chia sẻ cho những người khác. Và cuối cùng là họ tạo nên sự kết nối. Có thể tìm thấy hàng ngàn ví dụ về sự chia sẻ trong các cuốn nhật ký hoặc những bức thư của binh lính Anh trong Chiến tranh Thế giới thứ nhất. Trong đó chứa đựng vô số những câu chuyện trong những chiến hào từ chiến binh này đến chiến binh nọ khi trèo "lên trên đỉnh" của No Man's Land[3] Sự kết nối này là giữa binh lính với binh lính, giữa đàn ông với đàn ông, rất chân thực, và thường là giải pháp cuối cùng vì mỗi cuộc tấn công sẽ gây ra hàng loạt thương vong và nỗi khiếp sợ.

Trí tuệ xúc cảm bản thân nó không khai sáng cho sự lãnh đạo. Một số nhà lãnh đạo có khả năng liên kết mọi người nhưng lại thiếu khả năng giải quyết vấn đề để có thể dẫn dắt nhóm. Họ không sẵn sàng đưa ra những quyết định cứng rắn như điều chuyển công tác hoặc sa thải ai đó vì sợ làm người khác buồn. Sự cảm tính này rất đáng được biểu dương nếu xét ở phương diện con người, nhưng nó có thể gây tổn hại khi tình thế đòi hỏi nhà lãnh đạo phải đưa ra những quyết định cứng rắn liên quan đến các vấn đề như thay đổi địa điểm, hoặc tạm ngừng sản xuất. Tuy nhiên, trong thời kỳ khủng hoảng, rất cần những người lãnh đạo có thể vững vàng trước phong ba bão táp, để chèo lái con thuyền doanh nghiệp đến bến bờ bình an. Lãnh đạo trong thời kỳ khủng hoảng cần đến những người mạnh mẽ cả về thể chất lẫn tinh thần. Họ không phải là những người chuyên quyền, điều hành bằng mệnh lệnh và sự khiếp sợ, họ là những người dẫn đường bằng giá trị, nguyên tắc và những minh chứng cụ thể về bản thân họ.

Trí tuệ xúc cảm là yếu tố rất cần thiết cho nhà lãnh đạo. Nó giúp nhà lãnh đạo có thể giao tiếp với cấp trên và cấp dưới dễ dàng. Trí tuệ xúc cảm có thể truyền cảm hứng cho những người khác, để họ tiến xa hơn nữa bởi nó tốt cho họ, cho nhà lãnh đạo và cho cả tổ chức, doanh nghiệp.

Thỏa hiệp

Cảm giác của con người có thể mở cánh cửa để hiểu những suy nghĩ của những người khác. Một số tin tức tới từ Washington những ngày này phản ánh sự bất hòa của các chính trị gia, những người thường giữ khư khư định kiến hơn là làm những gì cử tri quan tâm. Hòa nhã và hợp tác với những người có quan điểm chính trị trái ngược là phương cách nước Mỹ áp dụng rất nhiều trong thế kỷ XX. Nhưng điều này không còn tồn tại nữa. Trong cuộc bầu cử ở Mỹ, thỏa hiệp bị coi là phản bội. Sự thân thiện của các đối thủ sẽ chỉ còn là kỷ niệm. Ngược lại, doanh nghiệp thường dùng rất nhiều cách để đạt kết quả cuối cùng thông qua thỏa hiệp. Trong thị trường tự do, có hàng trăm cách thỏa hiệp để sáng chế, phát triển và phân phối sản phẩm hoặc dịch vụ tới người tiêu dùng, cân bằng giữa nhu cầu về giá trị hàng hóa của người tiêu dùng và nhu cầu tìm kiếm lợi nhuận của nhà sản xuất.

Thỏa hiệp không có nghĩa là phản bội các giá trị; nó chỉ là sự thỏa thuận khi cả hai phía đồng ý về một điều gì đó. Không phải tất cả mọi sự thỏa hiệp đều tốt. Thỏa hiệp của hãng General Motor (GM) với công đoàn về vấn đề trợ cấp và chăm sóc sức khỏe đã làm tăng

giá của mỗi chiếc xe lên 1.400 đô-la, góp phần tạo nên tình trạng tài chính căng thẳng của GM mà Cục Dự trữ Liên bang Mỹ (FED) đã từng phải can thiệp. Mặt khác, sự thỏa hiệp của các hãng khai thác dầu mỏ với các nhà hoạt động môi trường đã có kết quả. Đó là việc áp dụng phương pháp khai thác phù hợp với điều kiện địa lý cũng như bảo tồn môi trường tự nhiên.

Thỏa hiệp đảm bảo lợi ích chung. Đó là giá trị thực tế mà những lãnh đạo muốn dẫn dắt từ cấp trung cần phải học hỏi để thực hiện. Tại sao vậy? Bởi thỏa hiệp là phương tiện mà ở đó tài năng và kỹ thuật của toàn nhóm được khai thác để hoàn thành công việc. Thỏa hiệp đảm bảo chắc chắn một điều rằng mọi người cùng tham gia và sự cộng tác giữa họ sẽ giúp vượt qua không chỉ sự trì trệ mà cả sự đối kháng. Sau đây là một số phương cách khuyến khích sự thỏa hiệp.

ĐỀ NGHỊ SỰ CỘNG TÁC

Hãy nhớ lại một thành công mà đội ngũ tích cực nhất của bạn đạt được. Nó có thể là chiến thắng của đội bóng thời trung học hoặc thành công của một đội ở trong chính công ty bạn. Nếu suy ngẫm lý do đội lại gặt hái được thành công như vậy, thì đó không chỉ nhờ sự chuyên nghiệp của mỗi thành viên trong đội, mà còn do khả năng kết hợp của tất cả mọi người với nhau, không đơn thuần chỉ là sự kết hợp của những người bạn mà còn là sự cộng tác của những người biết tôn trọng khả năng và tài năng của những người khác. Đó là trong một đội, trong bức tranh toàn diện hơn, sự cộng tác của những cá nhân vì một mục tiêu lớn hơn, ví dụ chiến thắng trong một cuộc chơi hoặc chiến thắng trên thương trường. Vậy sếp có thể đề nghị sự cộng tác như thế nào? Cách đầu tiên là thông qua tấm gương của chính bản thân mình. Hãy để mọi người thấy rằng bạn sẵn sàng chia sẻ khó khăn với họ. Cách thứ hai là giao tiếp cởi mở và trung thực. Hãy đặt ra kỳ vọng rõ ràng và sẵng sàng lắng nghe, học hỏi từ những thành viên khác trong nhóm.

KHUYẾN KHÍCH BẤT ĐỒNG QUAN ĐIỂM

Không phải lúc nào nhân viên cũng hoàn toàn nhất trí với nhà quản lý. Nhân viên nên mạnh dạn nói ra suy nghĩ của mình về cách làm thế nào để hoàn thành công việc và đạt được kết quả tốt nhất. Đồng thời nhà quản lý cũng có quyền kỳ vọng rằng công việc sẽ được hoàn thành đúng tiến độ và trong giới hạn ngân sách. Nhà quản lý cũng có thể yêu cầu tuân thủ các tiêu chí về chất lượng, thực hành và các hình thức kỷ luật khi những kỳ vọng này

không được đáp ứng. Nhưng trong khuôn khổ đó vẫn phải có cơ hội cho sự bất đồng quan điểm. Gây sức ép lên các ý tưởng cũng chính là cách khuyến khích những suy nghĩ tích cực và những nhận xét sắc sảo. Xây dựng các chương trình marketing cũng giống như việc tạo ra phòng thí nghiệm cho sự kết hợp các ý tưởng. Yêu cầu sản xuất và nghiên cứu là sự kết hợp của vô số những ý tưởng thông minh để phát triển các chiến dịch và tạo ra các giải pháp nhằm làm cho các yêu cầu đó trở nên thỏa đáng, dễ thực hiện và luôn sẵn có cho khách hàng, dù đó là một công ty hay một cá nhân. Nhà quản lý có thể khuyến khích sự bất đồng quan điểm thông qua quá trình thẩm tra thông tin phù hợp – nghĩa là đưa ra câu hỏi để thu thập những ý tưởng khác nhau cũng như xác nhận quyền của nhân viên khi đưa ra câu hỏi.

TÌM KIẾM SỰ THÂN THIỆN

Một trong những lý do khiến mọi người muốn thỏa hiệp là vì họ không muốn làm tổn hại đến hòa khí của cả nhóm. Điều đó có thể đúng ở một mức độ nào đó, nhưng sự thống nhất của cả nhóm sẽ bị đe dọa nghiêm trọng khi thỏa hiệp thất bại. Khi các thành viên trong nhóm cạnh tranh với nhau để tham gia dự án thì thật là mệt mỏi. Như đã nói ở trên, gây sức căng sáng tạo có thể mang lại kết quả tích cực nhưng lại làm xói mòn sự thân thiện, khơi nguồn cho những bất đồng và tranh cãi hướng tới bản thân con người hơn là tới dự án. Do đó, nhà quản lý càng khó để xoa dịu cái tôi và sự tổn thương tình cảm. Thỏa hiệp ở những nơi mà các bên sẵn sàng chia sẻ với nhau quy trình cũng như kết quả sẽ khiến công việc trở nên hài hòa hơn. Đôi khi, sự hài lòng sẽ bị tạm gác lại. Ở phương diện nào đó, từ bỏ có thể không làm cho ta hài lòng, nhưng nó cho thấy rằng ta có tố chất để trở thành người lãnh đạo. Sự công nhận này có thể là kết quả cao nhất của thỏa hiệp.

Thể hiện sức mạnh thông qua thỏa hiệp

Không phải tất cả mọi sự thỏa hiệp đều tốt, ít nhất có hai trường hợp mà trong đó thỏa hiệp lại gây hại. Thứ nhất, đó là vấn đề đạo đức. Nếu bạn thỏa hiệp khi tuyển dụng một người có vấn đề về nhân thân, hoặc lờ đi một vài dấu hiệu sai lệch của hóa đơn, hoặc làm như không biết gì về một báo cáo bị chỉnh sửa, thỏi phồng thì bạn đã phá hỏng sự liêm khiết của toàn doanh nghiệp. Cũng giống như "con sâu làm rầu nồi canh", "quả táo sâu làm hỏng cả thùng rượu", nhân viên đó sẽ gây tổn hại cho danh tiếng không thể khắc phục được của tổ chức. Trường hợp thứ hai là những giá trị, được hiểu là một hệ thống niềm tin giúp gắn kết mọi người với tổ chức.

Khi phát hiện một vận động viên sử dụng doping trong thi đấu, thì toàn bộ huy chương, giải thưởng của anh ta sẽ bị thu hồi bởi người sử dụng doping đã vi phạm tinh thần thể thao cũng như sự công bằng trong thể thao. Anh ta còn làm tổn thương cả đồng đội và khán giả, những người đã nhiệt tình cổ vũ cho anh ta. Tất cả mọi người đều mất mát.

Thỏa hiệp là một nghệ thuật bởi nó không được ghi trong bất cứ sổ tay nghề nghiệp hoặc quy trình công việc nào; thỏa hiệp xuất phát từ tận đáy lòng những người muốn tìm giải pháp để giải quyết vấn đề. Lý tưởng nhất là thỏa hiệp tạo ra tình huống đôi bên cùng có lợi, nhưng không phải luôn luôn như vậy. Đôi khi, người thỏa hiệp nhiều nhất lại phải chịu mất mát nhiều nhất. Ví dụ, một nhà quản lý – người luôn sẵn sàng đứng đằng sau nhóm và cho phép người khác đưa ra ý tưởng, cũng như đóng góp công sức, để dự án tiến hành trôi chảy – có thể phải hy sinh những ý tưởng tâm đắc của mình vì lợi ích của cả nhóm. Đó là sự thỏa hiệp cao nhất, và nó còn được biết dưới cái tên khác – lãnh đạo cấp trung.

Vượt qua sự hoài nghi

Mặc dù vậy, nhà lãnh đạo cần phải tin tưởng mọi người. Một chàng trai mà tôi biết đã nói với tôi rằng, một trong những lý do khiến cậu ấy rời khỏi công ty là vì cậu ấy nghi ngờ rằng nhà quản lý không thực sự thẳng thắn với nhân viên. Nghiên cứu của Watson Wyatt, công ty tư vấn nguồn nhân lực hàng đầu, chỉ ra rằng bạn tôi không phải là người duy nhất thấy như vậy. Đa phần các nhân viên đều cảm thấy rằng nhà quản lý không thực sự tin tưởng họ. Thiếu tin tưởng là hiện tượng rất phổ biến ở rất nhiều doanh nghiệp và nó không đơn giản như những gì đã thể hiện. Theo nghiên cứu của Tower Perrin, một công ty tư vấn nguồn nhân lực, khi mọi người tham gia vào công việc (và sự tin tưởng là điều cần thiết để tham gia), họ cảm thấy mình có thể tác động tích cực đến chất lượng và dịch vụ và có thể muốn làm việc lâu dài ở công ty. Đó là lẽ thường; và các cuộc nghiên cứu cũng chỉ ra rằng nó là điều hiển nhiên. Nhưng một câu hỏi khác được đặt ra là chúng ta sẽ phải làm gì khi sự hoài nghi vượt quá sự tin tưởng. Vượt qua sự hoài nghi còn khó hơn là gây dựng lòng tin.

Khởi đầu với sự trốn tránh trách nhiệm là ví dụ điển hình nhất; nhà quản lý được hưởng lợi từ sự nghi ngờ nhóm của anh ta. Mọi người muốn anh ta thành công và sẽ kéo sức nặng của họ cho đến khi nhà quản lý cung cấp cho họ lý do để làm khác đi. Tuy nhiên, trong những tình huống mà nhà quản lý tiếp quản một bộ phận có vấn đề hay chính bản thân ông đánh mất lòng tin nơi nhân

viên, tình hình sẽ trở nên khó khăn hơn nhiều. Trong tình huống đầu tiên, nhà quản lý cần phải thiết lập các quy tắc nền tảng mới, ông cần đưa ra kỳ vọng về cách ứng xử cũng như hiệu suất công việc. Xác định mục tiêu mới chỉ là một nửa công việc, nhà quản lý còn cần phải thảo luận với mọi người về những gì ông mong đợi ở họ trong sự hợp tác, cộng tác và phối hợp. Đối với những nhân viên tôn thờ khẩu hiệu "mọi người vì một người", ý tưởng làm việc hòa hợp với những người khác nghe có vẻ hão huyền. Đó chính là những người mà nhà quản lý cần dành nhiều công sức và dẫn dắt bằng những ví dụ của chính bản thân mình. Nhà quản lý cần phải phối hợp với những người khác để gây dựng sự đồng lòng, để đạt mục tiêu và giải quyết những việc khó khăn. Tất cả mọi người sẽ noi theo tấm gương của sếp. Những người không tiếp thu được thông điệp của toàn nhóm sẽ phải ra đi. Đôi khi, việc loại bỏ một người bất mãn sẽ cải thiện thái độ và triển vọng của cả nhóm.

Thường thì các nhà quản lý cấp trung sẽ phải tiếp quản những nhóm có vấn đề, do đó, việc gây dựng lại lòng tin sẽ mất rất nhiều thời gian, nhưng cũng không khó bằng việc khôi phục lòng tin ở những nhóm đã phải chịu ấm ức vì những sai lầm của chính bạn. Chẳng hạn như bạn yêu cầu nhóm hoàn thành công việc đúng thời hạn dưới áp lực nặng nề. Nhưng bạn không những không chia sẻ thực tế khó khăn của toàn nhóm mà còn chỉ trích họ. Mọi thứ trở nên tồi tệ, nhưng vẫn có thể có cách cứu vãn. Và dưới đây là một số gợi ý cho bạn gây dựng lại lòng tin.

HÃY CỞI MỞ

Hãy thừa nhận sai lầm của bạn. Hãy xin lỗi vì những gì bạn đã gây ra làm mất lòng tin của nhóm. Đừng cố bào chữa cho những lỗi lầm đó, hãy thẳng thắn và cởi mở. Thừa nhận sai lầm của mình trong cuộc họp với nhân viên là hành động đúng đắn, nhưng đó mới chỉ là bước đầu tiên. Bạn cần phải gánh vác trách nhiệm và thể hiện rằng bạn là người có trách nhiệm. Hãy nói về cách lấy lại lòng tin. Hãy lắng nghe những gì mọi người nói với bạn và sử dụng những nhận xét ấy như điểm khởi đầu.

HÃY THAY ĐỔI

Làm những gì tốt đẹp cho nhóm, chẳng hạn trước kia bạn thường quên công nhận những thành quả của cả nhóm, thì hãy làm việc đó ngay bây giờ. Khi ai đó làm việc hiệu quả, hãy khen ngợi ngay. Và tốt hơn cả, hãy cho người giám sát của bạn biết. Công khai những thành quả mà cả nhóm đạt được. Chúc mừng những thành

quả của họ.

HÃY CHỨNG MINH

Nói là một chuyện, làm lại là chuyện khác. Đừng chỉ tạo thói quen chung vui chiến thắng, hãy tạo cả thói quen chia sẻ khó khăn. Hãy luôn có mặt ở những nơi đầu sóng ngọn gió. Hãy hỏi mọi người xem bạn có thể làm gì giúp họ. Thường xuyên làm việc đó có nghĩa là bạn sẽ tìm thêm nhiều nguồn lực hoặc tiếp thêm sức mạnh cho họ. Hãy luôn ở vị trí mà mọi thành viên trong nhóm đều có thể thấy rằng bạn luôn sẵn sàng hỗ trợ họ. Điều đó gửi đi một thông điệp mạnh mẽ rằng bạn đang cố gắng tạo ra những thay đổi tích cực. Tạo dựng lại lòng tin không bao giờ là việc dễ dàng, nhưng đó là điều đáng làm và khi bạn làm được thì nó sẽ giúp tạo dựng lòng trung thành nơi nhân viên của bạn.

Biết rằng không phải lúc nào cũng có thể thỏa hiệp được

Mặc dù có ý định tốt, nhưng có những nhà quản lý không thể chuộc lại lỗi lầm của mình. Và là một trong những nhà lãnh đạo, bạn cần nhận thức được những thiếu sót của họ. Chẳng hạn, nhà quản lý không khéo quản lý thời gian, nguồn lực và con người, nên dự án bị đổ bể, do vậy, anh ta đổ lỗi cho những người khác, thậm chí theo cách đáng ghê tởm. Những nhà quản lý đó cho chúng ta thấy một ví dụ rằng họ chỉ quan tâm đến bản thân. Tạo dựng lại lòng tin trong trường hợp như vậy là không thể. Nếu nhà quản lý là người ích kỷ, chỉ quan tâm đến bản thân thì anh ta khó mà thừa nhận sai lầm của mình. Anh ta không thể thay đổi được.

Lòng tin là thứ cần thiết nhất trong tập thể, đó là thứ gắn kết mọi người lại với nhau trong tập thể. Và trong khi tất cả chúng ta đều mong muốn rằng sếp là người có thể tin tưởng được, thì họ lại khiến chúng ta thất vọng hết lần này đến lần khác. Do vậy, chúng ta sẽ chỉ tin tưởng những người ngang hàng. Những thực tế như vậy xảy ra rất thường xuyên trên chiến trường. Binh lính chiến đấu vì màu cờ và tổ quốc, nhưng thực tế là họ chịu đựng, đổ máu hy sinh và chết vì đồng đội của mình. Thực tế này đúng với tất cả các cuộc chiến tranh từ cổ chí kim. Tại sao lại như vậy? Bản chất của con người chỉ ra rằng chúng ta chỉ tin tưởng thứ mà chúng ta có thể nhìn thấy, cầm nắm, cảm nhận và thấu hiểu. Và liệu có ai tốt hơn người ở bên cạnh chúng ta? Công việc văn phòng không giống như đi tuần tra, nhưng đều có cùng một bản năng tự vệ cũng như mong muốn làm việc và mang đến điều gì đó tốt đẹp cho thế giới. Điều đó chỉ đến được từ sự tin tưởng. Và như vậy,

chúng ta cần tin tưởng mọi người giống như chúng ta vẫn mong đợi mọi người tin tưởng mình. Hãy sống chân thật và sự chân thật sẽ tìm đến với bạn.

Giao tiếp trong toàn nhóm

Niềm tin không thể bị áp đặt, mà chỉ có thể tạo dựng dần dần. Không chỉ đơn giản là niềm tin của nhà lãnh đạo đối với thuộc cấp mà còn cả của những người đồng nghiệp với nhau, đó có nghĩa là lãnh đạo đồng nghiệp. Và như đã thảo luận ở trên, công việc quản lý đòi hỏi sự kết hợp giữa tài năng và kỹ năng để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Một trong những lý do khiến mọi người thất bại trong công việc là họ làm những việc không phù hợp với mình. Thất bại này là kết quả của việc bạn sắp xếp người thành một nhóm không tâm đầu ý hợp hoặc đơn giản là mọi người không hòa hợp với nhau. Đôi khi, không có sự lựa chọn nào, nhưng với một vài "kỹ năng con người" khéo léo, nhà quản lý có thể tận dụng thế mạnh của họ và khắc phục thiếu sót. Một công ty sản xuất ô tô hàng đầu thế giới đã dành nhiều thời gian và công sức để xây dựng một đội ngũ những người giỏi – tìm cách tập hợp mọi người thành một đội đa tài và giàu kỹ năng, rồi tìm cách để họ cố gắng hết mình. Kết quả là một loạt các sản phẩm đạt giải thưởng cao đã thiết lập nên cấp độ mới về thành công và phong cách tuyệt vời.

Bí quyết cho sự hòa hợp nhóm là giao tiếp cởi mở và thường xuyên. Điều đó không có nghĩa là mọi người cần phải kết thân với nhau; bạn đang tổ chức một nhóm để làm việc chứ không phải để tiệc tùng. Tiệc chúc mừng có thể diễn ra, nhưng chỉ khi mọi người đã cùng làm việc ăn ý với nhau. Điều đó đòi hỏi nhà quản lý cấp trung phải biết cách dẫn dắt nhóm để đảm bảo giao tiếp được thông suốt. Sau đây là một số gợi ý.

LỰA CHỌN KHÔN NGOAN

Thành công của một dự án phụ thuộc phần lớn vào nhóm. Nhà quản lý có thể quyết định sự thành bại của dự án ngay từ đầu bằng cách lựa chọn những người bù trừ cho nhau. Đôi khi, nhà quản lý nghĩ rằng họ cần tập hợp một nhóm toàn sao, những người có tài năng vượt trội. Điều đó có thể hiệu quả, nhưng thường là không. Là nhà quản lý cấp trung, bạn cần tới vai trò của những có khả năng lấp đầy khoảng trống và làm những gì cần thiết để các siêu sao có thể tỏa sáng.

HÃY NHỚ NHỮNG THỨ ĐỐI LẬP

Khi bạn thiết lập nhóm, hãy tìm kiếm những tài năng bù trừ cho nhau. Như Stephen Covey đã nói: "Sức mạnh nằm trong sự khác biệt, chứ không nằm trong sự tương đồng". Các hãng quảng cáo thường trội hơn về các nhóm đối lập; Thực tế, nhóm sáng tạo, theo lý giải của các nhà quản lý, là sự pha trộn của những người đối lập nhau trong chính bản thân nhóm. Tại sao lại như vậy? Chẳng hạn nếu bạn thiết lập một hệ thống hậu cần, những người tham gia phải là những người tập trung, chu đáo và có óc tổ chức. Có quy định nào nói rằng bạn không được tuyển dụng những người tư duy "vượt giới hạn" không? Đó có thể là một người hiểu về dự án này hoặc sẵn sàng thách thức những giả định như một phương tiện để phát triển một cái gì đó đặc biệt không những đáp ứng được nhu cầu mà còn vượt cả mong đợi.

TẬP TRUNG VÀO SỰ HÒA HỢP

Nhóm đã tìm được nhịp điệu chung thì công việc sẽ đi đúng hướng theo cách "chậm nhưng chắc". Trong giao tiếp, họ đã tìm được tiếng nói chung. Các thành viên trong nhóm đã học cách ra dấu đặc biệt, đôi khi chỉ là một từ, một cái nhíu mày, hay thậm chí một cái liếc mắt cũng nói lên nhiều điều hơn là một bản báo cáo. Chỉ cần một từ "vì sao" của trưởng nhóm có thể gợi lên rất nhiều ý tưởng. Tương tự, cái nháy mắt từ một người có thể đảm bảo rằng cô ấy đang đi đúng hướng. Sự hòa hợp được tạo nên từ những người cùng chia sẻ mục tiêu và phấn đấu vì mục tiêu ấy.

GIA TĂNG SỰ BẤT ĐỒNG

Không chỉ mong muốn sự hòa hợp trong nhóm, bạn còn muốn họ thách thức bản thân. Không cần tất cả mọi người trong nhóm phải trở thành bạn bè, nhưng họ phải trở thành những người cộng tác. Tuy nhiên, cộng tác không có nghĩa là các thành viên trong nhóm phải trao đổi với nhau mọi ý tưởng. Không có cách nào khác! Đội tốt nhất là đội dám thách thức thực tế. Không phải thách thức với con người mà là với ý tưởng. Nhà quản lý cần khuyến khích suy nghĩ, cho dù những suy nghĩ ấy trái ngược với ý tưởng của cả nhóm. Tại sao lại như vậy? Bởi vì khi có nhiều ý tưởng trái chiều, thì nghĩa là mọi người đang xem xét những gì họ đang làm và tại sao lại làm như vậy. Tất nhiên nếu những bất đồng quan điểm này ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa mọi người, thì đó là một sự phá hoại, nhưng nếu được sử dụng phù hợp thì có thể mang lại nhiều ích lợi.

Hãy hoàn thành công việc

Tất cả mọi nhà lãnh đạo cấp trung đều cố gắng hết sức mình cho sự hòa thuận của toàn nhóm, rất nhiều lần, thực tế đã chỉ ra rằng, công việc là trên hết. Nói cách khác, nhà quản lý phải nói với mọi người rằng hãy cố gắng và đừng đôi co nữa. Tình trạng này xảy ra khi nguồn lực khan hiếm, thiếu nhân lực và thời gian là điều cốt yếu. Khủng khoảng gây ra tình thế cấp bách, và nhà quản lý cần phải hành động trước tiên, sau đó mới cố gắng đạt được sự đồng thuận. Lấy ví dụ rằng một kỹ sư phải chịu trách nhiệm nâng cao chất lượng sản phẩm ở một phân xưởng yếu kém, trì trệ. Cách tốt nhất là hãy hỏi mọi người trong nhóm xem họ có đề xuất gì và nhanh chóng thực hiện những ý tưởng ấy, cùng với những ý tưởng tốt nhất của nhà quản lý. Khi dự án đã đi vào quỹ đạo, nhà quản lý có thể tập trung vào phương trình con người. Các nhà lãnh đạo biết rằng, nhóm chỉ có thể thành công khi các cá nhân cùng tham gia góp sức. Kết hợp lại với nhau, họ sẽ mạnh hơn nhiều. Ray Kroc, người sáng lập hãng McDonald, đã rao giảng những nghiên cứu về nhóm từ các nhà hàng thông qua các mối quan hệ nhượng quyền thương mại. Ông quản lý hoạt động một cách hiệu quả nhưng để các cửa hàng tự tập trung phát triển thị trường và cải tiến sản phẩm. McDonald trong thời đại của Kroc là sự cân bằng giữa hiệu quả của hệ thống và sự đóng góp của các cá nhân. Đó là mô hình mà ngày nay các doanh nghiệp vẫn đang áp dụng, mô hình hoạt động cho các nhóm với bất kỳ quy mô và sự nỗ lực nào. Trong tay doanh nhân khác, Andrew Carnegie, diễn đạt nó theo cách này: "Làm việc nhóm... là nguyên liệu cho phép tất cả những người bình thường nhận được những kết quả không bình thường". Khi mọi người cảm thấy mình đang đóng góp cho sự phát triển chung, họ sẽ tự hào hơn về bản thân cũng như nhóm của mình, và hoàn thành tốt các mục tiêu của cá nhân cũng như mục tiêu của nhóm.

Bạn cần làm gì để mọi người tự sáng tạo theo cách riêng của mình

Nhóm cần được định hướng, nhưng không phải lúc nào cũng cần có người chỉ bảo kè kè bên cạnh. Điều đó có nghĩa là nhà quản lý cần định hướng cho họ, nhưng sau đó hãy lùi lại để nhân viên tự tìm lấy cách thức hoàn thành công việc cho mình. Khi mọi người biết cách làm như thế nào, họ sẽ có động lực để tiếp tục và sẵn sàng chia sẻ những gì họ học được với những người khác.

Để mọi người tự tìm ra cách thực hiện, bạn cần:

· Đưa ra những kỳ vọng về cách cư xử (cũng như về sự thể hiện)

· Phân bổ đúng người đúng việc

· Thỏa hiệp một cách khôn khéo

· Giao tiếp trong nhóm

Nhấn mạnh vào quyền sở hữu và trách nhiệm, từ đó đưa ra quyết định phù hợp. Sống trong môi trường bất ổn chẳng hề sung sướng, nhưng đôi khi, những người lãnh đạo giỏi có thể giải quyết được và chuyển thành lợi thế của mình cũng như lợi thế của những người khác.

Bước 5
PHÁ VỠ CÁNH CỬA

"Toàn bộ sức mạnh của bạn nằm trong chính đội ngũ nhân viên. Nhiệm vụ của bạn chỉ là khuyến khích mọi người đóng góp công sức vào công việc chung."

— ALLAN MULLALLY, TỔNG GIÁM ĐỐC TẬP ĐOÀN Ô TÔ FORD —

Một số ngôi sao nhạc rock nổi tiếng bởi lối cư xử chẳng ra gì của họ. Số khác lại thường tạo ra những tin giật gân trên báo chí bằng những chiêu thức rẻ tiền. Còn Bono, giọng ca chính – thành viên nhóm nhạc U2 của Ireland lại luôn cố tránh những hành động như vậy. Nhiệm vụ của anh là chiến đấu chống lại thứ bệnh dịch đang đe dọa đời sống văn hóa, xã hội và kinh tế của châu Phi – bệnh AIDS và đói nghèo. Giải pháp của anh là xin xóa nợ và xin viện trợ nước ngoài. "Đó không phải là lý do. Tất cả chúng ta đều có lý lẽ của riêng mình", Bono nói, "Đó là trường hợp khẩn cấp". Anh đã cùng vài người bạn lập nên quỹ One Campaign với mục đích giúp đỡ người dân châu Phi.

"Các ngôi sao nhạc rock thường rất giỏi gây ầm ĩ", Bono – người cũng biết cách trở nên quyến rũ – nói. Biệt danh của anh có xuất xứ từ quê hương Dublin, tiếng địa phương là Bonavox, có nghĩa là "giọng ca ngọt ngào". Anh nói: "Tôi là một nhà hoạt động, thực tâm tôi thấy những chuyện này rất nghiêm trọng và tôi đã rất giận dữ". Những quyết định này đã giúp anh kiên trì theo đuổi sự nghiệp âm nhạc. "Chúng tôi thành lập ban nhạc trước cả khi biết chơi nhạc cụ". Điều gắn kết họ với nhau là "sự hóm hỉnh" và "điều mà (chúng tôi) cùng đấu tranh chứ không chỉ là những điều (chúng tôi) cùng hướng tới". Hai điều này đã giúp gắn kết họ lại trong những thời khắc khó khăn, dù họ rất nổi tiếng ở Ireland, nhưng danh tiếng không đưa họ tới thành công ở London. Phải chín năm sau họ mới có được hợp đồng biểu diễn đầu tiên ở

London. Tuy vậy, điều đó cũng không có gì đáng nói, thông qua âm nhạc, họ truyền bá thông điệp của mình và cho tới tận giữa những năm 1980, họ vẫn chỉ nhận được một vài hợp đồng biểu diễn mà thôi. Tuy nhiên, tới năm 1985, cánh cửa đã rộng mở cho U2 khi lưu diễn chương trình mang tên "Conspiracy of Hope" của tổ chức Ân xá Quốc tế.

Từng trải qua bao khó khăn sóng gió trong sự nghiệp âm nhạc, đồng thời cũng là người phải chịu biết bao lời chỉ trích, gièm pha, nhưng điều đó không làm cho Bono chùn bước. Anh vẫn kiên trì tìm mọi cách nâng cao hiểu biết của mọi người về căn bệnh thế kỷ đồng thời thành lập quỹ giúp đỡ những người nghèo ở châu Phi. Và anh đã được đền đáp xứng đáng. Liệu bao nhiêu ngôi sao nhạc rock có thể thuyết phục cựu Bộ trưởng Tài chính của chính quyền Bush – Paul O'Neill – đi cùng với mình đến châu Phi để xem Mỹ có thể làm gì giúp họ? Theo dự kiến, Bono sẽ chỉ gặp những người ở Đảng Dân chủ là Bill Clinton và John Kerry. Nhưng anh còn được mời đến gặp đương kim Tổng thống George W. Bush và sau đó là thượng nghị sĩ Jesse Helms, người nổi tiếng vì đã chỉ trích các hoạt động trợ giúp xã hội. Helms xin lỗi Bono vì những gì ông ta đã làm trong quá khứ, thừa nhận những sai lầm của mình xung quanh nhận thức về căn bệnh thế kỷ AIDS, và hứa rằng Mỹ sẽ làm những gì cần thiết để giúp đỡ châu Phi. Hơn nữa, Bono còn được gặp Giáo hoàng Pope Paul II: họ trao đổi quà tặng. Giáo hoàng tặng Bono một chuỗi tràng hạt còn Bono tặng Giáo hoàng chiếc kính râm mà anh thường đeo khi chụp ảnh. Là người theo chủ nghĩa hiện thực xã hội, Bono không chỉ trông chờ sự giúp đỡ của một số người; châu Phi cần sự giúp đỡ của tất cả mọi người, mọi tầng lớp chính trị.

Kết thân và vận động hành lang chỉ là một phần công việc. Bono còn dành thời gian lăn lộn với thực tế. Điều đó làm cho anh trở thành người thực tế. Một trong những lý do khiến AIDS trở thành hiểm họa ở châu Phi là do sự kỳ thị dẫn đến chối bỏ. Bono là người rất lạc quan về triển vọng công việc của mình: "Không ai có thể làm tốt công việc một mình. Bản thân tôi đã tận mắt chứng kiến cảnh hàng đoàn người nằm dài chờ chết…". Nhưng Bono vẫn kiên trì.

Là người theo chủ nghĩa hiện thực chính trị, Bono đã tận dụng hình ảnh của Mỹ ở bên ngoài như là một lý do để hỗ trợ châu Phi, "Thương hiệu Mỹ đã đủ làm mọi người choáng váng. Và tôi nói rằng có một cơ hội ở đây". Đối với Bono, "cơ hội" chính là cung cấp viện trợ xóa đói giảm nghèo, chống bệnh dịch và cũng chính là sự tái khẳng định vị thế của Hoa Kỳ là sức mạnh của lương tâm chiến

đấu vì những điều tốt đẹp, như nó đã làm với châu Âu thông qua kế hoạch Marshall. Những hành động này cũng được coi là bức tường thành vững chắc chống chủ nghĩa khủng bố; và còn có lợi ích khác nữa. "Rẻ hơn so với cuộc chiến đấu chống lại làn sóng khủng bố khi nó lan truyền". Bono đã thấy Mỹ không còn có lựa chọn nào khác: "Chúa sẽ không chấp nhận [từ chối giúp đỡ] điều đó như một câu trả lời và lịch sử cũng sẽ không chấp nhận điều đó như một câu trả lời".

Năm 2005, tạp chí *Time* phong tặng Bono danh hiệu "Nhân vật tiêu biểu của năm", cùng với hai nhà từ thiện Bill và Melida Gates. Là người giàu nhất thế giới, Gates không bao giờ vô cớ khen ngợi người khác, nhưng với Bono thì khác, Gates không chỉ gửi tặng Bono những lời khen ngợi vì những cố gắng trong việc xóa đói giảm nghèo ở châu Phi mà còn sẵn sàng tài trợ cho quỹ One Campaign của Bono. "Anh ấy đúng là một thiên tài, một ca sĩ tuyệt vời", Gate nói. Còn Jess Helms nói với tờ *Time* rằng: "Ngay khi nhìn thấy Bono, tôi đã biết rằng anh ấy là người thật thà. Thực tế, Bono dám đương đầu với những lời chỉ trích bởi anh ấy sẵn sàng làm tất cả mọi việc với bất kỳ ai (giống như Helms) để tìm cách cứu giúp những đứa trẻ đáng thương – những đứa bé đã thu phục được trái tim anh ấy."

Là một chàng trai thuộc tầng lớp lao động đến từ Dublin, Bono hiểu rằng một thế giới mà trong đó "danh tiếng đồng nghĩa với tiền bạc" sẽ mang lại cho anh cơ hội được lên tiếng. Anh vui vẻ chấp nhận cách gọi của mình. "Từ 'trách nhiệm' nghe có vẻ lỗi thời, nhưng tôi cho rằng chúng ta phải suy nghĩ lại về từ 'trách nhiệm'. Đó là một trách nhiệm và một đặc ân."

Bono đã dạy chúng ta điều gì về quản trị ngược:

· Tăng cường lòng tự tin bằng cách trở thành chuyên gia trong công việc bạn làm.

· Tận dụng sự tự tin để hoàn thành tốt công việc trong một điều kiện khác.

· Liên kết với những người có địa vị cao để có những thay đổi tích cực.

Bono là người biết sử dụng ảnh hưởng của mình để đat được mục đích. Ông biết cách thể hiện bản thân và khiến cho những ý tưởng của ông được lắng nghe, cho dù với những người trước đó không

hề thích ông. Ông không chỉ áp đặt họ nhờ vào uy tín cá nhân mà còn thuyết phục họ bởi những lý luận đúng đắn. Bono luôn gặt hái được thành công vì ông biết cách phá bỏ những rào cản. Ông làm được điều đó nhờ sức mạnh của sự ảnh hưởng, điều mà những ai quan tâm đến kỹ năng quản trị ngược cần phải học hỏi.

Thấu hiểu những cách thức gây ảnh hưởng

Các chuyên gia nghiên cứu về ảnh hưởng từ góc độ hành vi thừa nhận rằng có hai cách để gây ảnh hưởng: thúc đẩy và lôi kéo. Thúc đẩy cho thấy một người nào đó bị bắt buộc bởi uy quyền hay bị thuyết phục bởi đạo đức. Người tiếp nhận cuối cùng phải chấp nhận những gì đang được sắp đặt. Chẳng hạn, một vị tướng ban ra mệnh lệnh và sự sắp xếp của ông ta phải được tuân thủ tuyệt đối. Tương tự, một giám đốc điều hành nảy ra sáng kiến và bằng quyền lực của mình, anh ta triển khai nó thông qua hệ thống, ít nhất là trong một khoảng thời gian ngắn. Thúc đẩy bắt nguồn từ quyền lực. Ngược lại, lôi kéo mang hàm ý thuyết phục, thường là do người lôi kéo có rất ít hoặc không có thẩm quyền. Đối phương là người chịu ảnh hưởng nhưng có quyền phủ quyết. Một kỹ sư sản xuất loại xoàng xĩnh có thể rơi vào loại này. Trong khi quyền chủ động thuộc về cấp cao hơn, thì những kỹ sư này phải được sự cho phép, tuân thủ và cam kết hoàn thành công việc. lôi kéo dựa vào khả năng thuyết phục. Quyền lực và thuyết phục là hai cách gây ảnh hưởng, chúng đều là công cụ quan trọng trong quá trình quản trị ngược.

Trọng tâm để gây ảnh hưởng là sự biến đổi, đó là điểm tựa mà nhờ đó các nhà lãnh đạo lèo lái công việc. Tại sao những người mà bạn cần gây ảnh hưởng lại không thay đổi? Các nhà quản lý cấp trung luôn phải tiên phong ở vị trí trung tâm để dự đoán, thích nghi, và theo đuổi thay đổi. Tầm ảnh hưởng là phương tiện để họ thuyết phục người khác chấp nhận. Ngay cả khi lãnh đạo cấp cao muốn duy trì sự ổn định, họ cũng luôn ủng hộ sự đổi mới theo một hình thức nào đó. Để giành chiến thắng, nhà lãnh đạo có thể sử dụng một hoặc nhiều cách trong số bảy cách được liệt kê dưới đây:

1. *Thông tin* là những tin tức thu thập về tình huống hiện tại. Lý luận dựa trên những tin tức thiết thực là nền tảng tạo nên tính thuyết phục. Thông tin thu thập và trình bày để làm cơ sở dự báo những ảnh hưởng sắp xảy ra. Bạn có thể tham khảo những thông tin cơ sở này cho việc kinh doanh, giải thích một cách logic những điều bạn đang băn khoăn. Những bản báo cáo hay email chính là nguồn thông tin phổ biến. [Tóm lại: cần có thông tin].

2. *Uy tín* là sự phản ánh của thuật lãnh đạo. Hơn cả sự quyến rũ, đó là sức hấp dẫn của nhà lãnh đạo đối với một người hoặc một nhóm người. Đó là một dạng của sự tự tin có thể lôi kéo mọi người và khiến cho họ cảm thấy hạnh phúc vì đã bị thuyết phục. Ảnh hưởng dựa trên uy tín sẽ mang tới cho nhà lãnh đạo vô số ý tưởng và sáng kiến vì ông ta mang tới sức hấp dẫn cho các cuộc tranh luận. [Tóm lại: phải có sức hấp dẫn].

3. *Đồng thuận* là sự tham gia của những người khác nhằm tạo ra ảnh hưởng. Đó là một chiến thuật khả thi bởi nó sẽ gây ảnh hưởng đến nhiều người khác nữa. Rất ít nhà lãnh đạo có thể tự thân thuyết phục tất cả mọi người. Họ cần có đồng minh để tiến hành thảo luận cũng như thực hiện. Sự đồng thuận phải được thiết lập dựa trên số đông, với một động cơ đủ lớn cho số đông; chẳng hạn như việc phát triển một sản phẩm hay dịch vụ mới, hoặc tham gia một phong trào chính trị hay dân sự. [Tóm lại: tất cả phải đồng lòng].

4. *Thỏa hiệp* là cùng nhau xem xét điểm khác biệt hoặc đối lập. Nói một cách đơn giản, thỏa hiệp nghĩa là cả hai bên cùng phải từ bỏ một thứ này để đạt được một thứ khác. Có thể, phía bên này phải hy sinh nhiều hơn phía bên kia một chút nhưng ảnh hưởng của sự thỏa hiệp lại khiến cả hai đều hài lòng và cùng tin rằng đã chiến thắng. Sự thỏa hiệp dựa trên thiện ý của hai bên, sẵn sàng lắng nghe cũng như xem xét vấn đề rõ hơn. Nó đòi hỏi sự tự nguyện, tự giác chú ý tới nhu cầu của người khác. [Tóm lại: cả hai cùng chiến thắng].

5. *Lý trí* là công cụ của logic. Nó hấp dẫn nhờ có trí tuệ. Lý trí luôn hiệu quả khi mọi người chuyên tâm vào tình huống công việc. Nó sẽ không hiệu quả khi người ta để yếu tố tình cảm lấn át, đặc biệt là khi họ cảm thấy bị mất mát hoặc phải từ bỏ một cái gì đó. Lý trí là cơ sở cho tất cả các công việc kinh doanh; nó sẽ quyết định cho việc cần thay đổi hay không. [Tóm lại: nguyên nhân của hành động].

6. *Lôi kéo tình cảm* xuất phát từ trái tim. Mọi sáng kiến thay đổi thành công đều phải lôi kéo được con tim, điều này ai cũng biết và nó thường được gọi là "tôi nhận được gì". Việc thảo luận phải dựa trên tình cảm, mọi người sẽ làm việc rất tốt nếu biết rằng họ có quyền lợi cá nhân trong đó. Thảo luận sẽ chẳng có kết quả nếu người ta cảm thấy chẳng thu được gì. Tình cảm của con người được khơi gợi, và họ thấy nên thay đổi để hữu ích cho tổ chức. Kết quả sẽ ngược lại nếu mọi người cảm thấy bị mất mát hay phải làm việc vì trách nhiệm. [Tóm lại: Hãy khiến mọi người xúc động].

7. *Ép buộc* là sử dụng sức mạnh. Nghĩa là sự áp đặt nhờ có cấp bậc và quyền lực để tiến hành công việc. Nếu được sử dụng hợp lý, nó sẽ đảm bảo mọi thứ được vận hành đúng trật tự; ví dụ như luật pháp hoặc các quy tắc đạo đức. Nếu sử dụng không hợp lý, ép buộc sẽ trở thành vũ khí có hại trong tay kẻ có quyền nhưng thiếu kinh nghiệm. Cách khác để sử dụng sự ép buộc: khi doanh nghiệp rơi vào khó khăn, và không có sự lựa chọn nào khác, thì những người đứng ở vị trí lãnh đạo cấp cao có thể đưa ra những quy định nghiêm ngặt [Tóm lại: làm việc hay không].

Mỗi phương cách đều có tác dụng nhất định. Thông thường, một nhà lãnh đạo sẽ áp dụng cùng lúc một, hai, ba hoặc bốn cách. Ví dụ, trong khi cơ cấu lại tổ chức, tổng giám đốc sẽ đưa ra các kế hoạch kinh doanh (thông tin) nhưng ngay sau đó sẽ giải thích nguyên nhân và giải pháp (lý trí). Hiển nhiên là sếp sử dụng cảm xúc (lôi kéo tình cảm) và trực tiếp yêu cầu mọi người hỗ trợ (đồng thuận). Trong trường hợp khó khăn, nhấn mạnh vào việc có thực hiện hay không (ép buộc). Và sau đó, tác động có thể tạo nên rất nhiều thay đổi. Tuy nhiên, đối với người lãnh đạo, điều quan trọng là phải chú tâm vào kết quả và làm thế nào để đạt được kết quả đó.

Tầm nhìn nhà quản lý cấp trung

Những người ở giữa chuỗi quản lý cần phải thận trọng với gì đang diễn ra trong doanh nghiệp/tổ chức của họ, cả bên trên và bên dưới họ. Họ cần theo sát mọi việc đang diễn ra. Thành thật mà nói, chẳng dễ gì làm được điều đó. Lịch làm việc của các nhà quản lý cấp trung vốn đã đầy đặc những cuộc họp hành, di chuyển, các bữa ăn trưa, ăn tối và thậm chí cả ăn sáng để bàn công việc. Bạn phải cố gắng lắm mới bớt được chút thời gian trong đám lịch làm việc dày đặc kia để ở bên người thân, đặc biệt là khi quản lý cấp trên luôn yêu cầu bạn phải có mặt 24/24. Dưới đây là một vài gợi ý cho bạn.

Mọi thứ cần được xem xét

Các nhà quản lý rất giỏi vượt qua các chướng ngại vật, nhưng vấn đề là tầm nhìn của họ bị hạn chế so với các nhà lãnh đạo. Bằng cách dành thời gian đi dạo một vòng cả tòa nhà, ăn ở căng-tin, hoặc tham gia các hoạt động xã hội cùng với nhân viên, họ sẽ nắm bắt được nhịp đập của cuộc sống trong tổ chức. Tốt hơn là, họ phải sẵn sàng để lắng nghe và nói chuyện với mọi người. Nhân viên sẽ hiểu rằng nhà quản lý của họ lúc nào cũng sẵn sàng chia ngọt sẻ bùi với họ. Google, gã khổng lồ trong lĩnh vực tìm kiếm thông tin,

còn tiến xa hơn một bước nữa: dành cho nhân viên những bữa ăn thịnh soạn miễn phí. Bằng cách này, Eric Schmidt, CEO của hãng, đã xây dựng nên cái gọi là "niềm đam mê" công việc và hỗ trợ cho các ý tưởng sáng tạo.

HÃY TÌM TÒI

Hòa đồng thôi chưa đủ, bạn còn cần phải hỏi mọi người xem điều gì đang xảy ra. Hãy tìm hiểu xem mọi người đang làm gì và mọi người làm việc như thế nào. Hãy hỏi khách hàng xem họ nghĩ thế nào và phản hồi như thế nào về sản phẩm và dịch vụ mà bạn cung cấp. Hãy nài xin các ý kiến và phản hồi các ý kiến đó. Howard Lester, CEO của công ty Williams Sonoma, nhấn mạnh rằng các nhà quản lý hàng đầu của ông thường dành rất nhiều thời gian trong các cửa hàng. "Chúng tôi cho rằng tất cả các câu trả lời đều nằm trong cửa hàng hoặc trong trung tâm chăm sóc khách hàng, nơi chúng tôi có thể nói chuyện trực tiếp với khách hàng". Nhà lãnh đạo biết tìm tòi là người dễ dàng hòa hợp với doanh nghiệp/ tổ chức mình.

TÔN VINH CÁC Ý TƯỞNG

Rất nhiều công ty nghĩ rằng mình là công ty cấp tiến, nhưng thực ra không phải như vậy. Một số ý tưởng không thực sự là những ý tưởng sáng tạo; nó chỉ là sự sao chép, rập khuôn mà thôi. Ngược lại, những công ty cấp tiến coi trọng sự đóng góp của mọi người. Họ tuyên dương những đóng góp của mọi người bằng hai cách – khích lệ và phần thưởng. Họ còn ghi tên của những người có công lên bảng tin được treo ở sảnh lớn tòa nhà hoặc trên các website. Họ có ngày tôn vinh để cảm ơn nhân viên vì những đóng góp cho sự phát triển của công ty. Việc làm này không chỉ diễn ra ở các công ty hoạt động trong lĩnh vực công nghệ cao mà ở tất cả các công ty trong các lĩnh vực sản xuất, hậu cần, y tế, chăm sóc sức khỏe, và dịch vụ.

Xem xét quan điểm

Một lần tôi nhận được email của một thanh niên, xin lời khuyên của tôi về việc làm thế nào để sếp cậu ấy lắng nghe ý tưởng của cậu ấy. Như giải thích trong thư, cậu ta là người giao tiếp xã hội tốt nhưng cậu ta vẫn luôn tự hỏi làm thế nào để giao tiếp tốt hơn trong kinh doanh. Có vẻ như cậu ta làm mọi việc khá tốt, chăm chỉ làm việc, sẵn sàng lắng nghe, tiếp thu ý kiến đóng góp khách quan của đồng nghiệp, nghĩ ra được những ý tưởng phù hợp với chiến lược của doanh nghiệp. Nhưng tình huống mà cậu ta gặp phải –

không thể kết nối được những ý tưởng ấy với cấp trên của mình – là rất phổ biến, đáng buồn là nó xảy ra với hầu hết chúng ta. Hậu quả của việc thất bại trong giao tiếp có thể rất tai hại. Do vậy, hãy xem cần phải làm gì để cấp trên lắng nghe ý kiến của bạn.

AM HIỂU THỰC TẾ

Như chúng ta đã thấy, Bono biết rằng mình có thể chạm đến lương tâm của các nhà hoạch định chính sách bằng cách phô bày thực tế. Do đó, quan trọng là phải chính xác. Một lời phát biểu sai hoặc một sự thật không hoàn toàn chính xác sẽ trở thành vũ khí cho những người chống lại bạn công kích bạn trong các cuộc tranh luận. Trên thương trường cũng tương tự. Nếu bạn đưa ra một sản phẩm, một quy trình hoặc một dịch vụ mới, bạn phải biết chắc chắn rằng nó có lợi cho công ty (cải thiện kết quả kinh doanh) cũng như kinh nghiệm làm việc (cải thiện điều kiện làm việc) như thế nào. Hãy chắc chắn rằng bạn đã lường đến sự cạnh tranh trong bản phân tích. Cũng giống như những ý tưởng, công ty không hoạt động trong một môi trường lý tưởng.

PHÁT TRIỂN CÂU CHUYỆN CỦA BẠN

Trước khi ném bóng, bạn cần chuẩn bị thật tốt. Kiểm nghiệm thực tế chỉ là bước một. Hãy phát triển tranh luận, dưới cả hình thức viết và nói, diễn tả ý tưởng của bạn trong môi trường kinh doanh. Bạn có thể khéo léo trong phần trình bày của mình: kể chuyện, vẽ tranh hay diễn kịch, ngâm thơ. Điều bạn cần làm là thể hiện ý tưởng của mình một cách sống động, không chỉ đơn giản là các số liệu kinh doanh mà còn cả việc liệu ý tưởng ấy có ý nghĩa như thế nào đối với mọi người – nhân viên, khách hàng và cổ đông. Ngoài ra, hãy chắc chắn rằng bạn ngưng 30 giây trước khi bắt đầu bài thuyết trình để nắm bắt thực chất ý tưởng của mình. Mọi người sẽ lắng nghe những gì bạn nói và muốn biết cái gì đang diễn ra.

TẠO ĐỒNG MINH CHO NHỮNG Ý TƯỞNG CỦA BẠN

Vinh quang luôn dành cho những kẻ viễn chinh đơn độc. Nhưng thực tế là những kẻ viễn chinh đơn độc thường hay bị đè bẹp, vì thế bạn cần có đồng minh. Hãy bắt đầu ươm mầm ý tưởng của bạn qua các nhân viên dưới quyền. Hãy giành chiến thắng trong những cuộc tranh luận cũng như làm gì đó có lợi cho họ, ví dụ như ủng hộ ý tưởng của người nào đó trong số họ. Tạo đồng minh là cả một nghệ thuật, càng tạo được nhiều đồng minh, bạn càng gặt hái được nhiều thành công. Và nếu đang tìm đường thăng tiến

trong chính doanh nghiệp/tổ chức của mình, bạn phải biết rằng mang mọi người đến bên nhau là việc rất quan trọng để lãnh đạo thành công. [*Chi tiết vấn đề này sẽ được bàn thảo kỹ hơn trong chương sau*].

TÁC ĐỘNG ĐẾN KHÁCH HÀNG

Với nhà quản lý cấp trung, đồng minh lớn nhất của chúng ta có lẽ là những người mà bạn bán hàng và phục vụ – khách hàng của bạn. Nếu đưa ra ý tưởng của bạn theo những gì khách hàng yêu cầu, bạn sẽ có cơ hội được lắng nghe. Khi làm theo ý kiến của khách hàng, bạn trở thành người ủng hộ của họ. Bạn đạt được điều mà bạn nghĩ và hy vọng là tốt cho mọi người. Lý lẽ áp dụng cho khách hàng nội bộ cũng tương tự như vậy. Scott Cook, người sáng lập hãng Intuit, nói rằng ý tưởng phần mềm kế toán Quickbooks không đến từ "phòng nghiên cứu và phát triển". Ngược lại, nó đến từ việc "chúng ta muốn hiểu rõ về khách hàng và khách hàng tiềm năng hơn bất cứ ai".

TIẾP TỤC CỐ GẮNG

Rất nhiều ý tưởng hay đã bị bác bỏ ngay từ đầu khi có ai đó nói không. Điều đó thật đáng xấu hổ bởi thường thì câu trả lời "không" đầu tiên cũng chính là tín hiệu tích cực cho thấy bạn có thể sẽ đạt được điều gì đó tốt đẹp. Hãy tìm hiểu lý do tại sao ý tưởng này lại bị từ chối. Có lẽ bạn cần chỉnh sửa một chút ý tưởng của mình, thêm một số yếu tố mới hoặc kết hợp với ý tưởng của ai đó. Bạn sẽ không bao giờ biết trừ phi bạn kiên trì với ý tưởng đó. Nếu bạn kiên trì cố gắng, thì sớm muộn bạn cũng sẽ giành được chiến thắng. Nói cách khác, ý tưởng của bạn sẽ không quá bay bổng, còn sự nghiệp sẽ thăng tiến. Doanh nghiệp/tổ chức cần những người lãnh đạo dám nghĩ dám làm, không dừng bước trước khó khăn, trở ngại; nghịch cảnh chính là người thầy tuyệt vời nhất của chúng ta.

Đối xử nhân văn với mọi người

Nếu liếc qua những mẩu quảng cáo tuyển vị trí quản lý cấp trung, bạn sẽ thấy luôn có yêu cầu về "kỹ năng giao tiếp, thuyết phục và tạo dựng mối quan hệ". Cụm từ này tóm lược cách cư xử mà những người lãnh đạo muốn dẫn dắt mọi người cần phải có: khả năng tạo dựng quan hệ và gây ảnh hưởng lên người khác. Trong khi quảng cáo tuyển dụng liệt kê những năng lực cần thiết cho vị trí lãnh đạo (marketing, điều hành, tài chính), thì nó cũng nhấn mạnh vào sự cần thiết phải tuyển được những người lãnh đạo biết

cách làm việc với mọi người. Quản lý cần đến năng lực làm việc, lãnh đạo cần đến năng lực thu phục lòng người. Đó là điểm mấu chốt của bất cứ vị trí lãnh đạo nào.

Không khó tìm được những người có thể đọc thông viết thạo các báo cáo tài chính, những con số rối rắm, nhưng không dễ tìm được những người có thể giao tiếp, gây ảnh hưởng và tạo dựng mối quan hệ tốt với mọi người. Một phần của khả năng này là trí tuệ xúc cảm (EQ); như bạn đã biết trong các chương trước, chỉ số EQ phản ánh khả năng hòa hợp với những người khác. Trí tuệ xúc cảm tốt là yếu tố cần thiết để giao tiếp tốt, đặc biệt là khi cần gây ảnh hưởng đến những người khác. Bạn cần kết nối với mọi người một cách rất nhân văn trước khi đưa ra quan điểm, sau đó là những lý giải cho quan điểm đó và đề nghị mọi người giúp đỡ. Hãy xem xét những gợi ý sau:

NHẤN MẠNH VÀO KHÍA CẠNH CON NGƯỜI

Quản lý là kỷ luật tập trung vào việc thực thi để giành được những kết quả mong muốn. Không có con người thì không thể có quản lý. Đối với rất nhiều doanh nghiệp/tổ chức, "con người là nguồn tài nguyên có giá trị nhất" chỉ là khẩu hiệu sáo rỗng, bởi các nhà lãnh đạo cấp cao điều hành thường chỉ dựa vào điểm cốt yếu, chứ không dựa vào con người. Ngược lại, các doanh nghiệp/tổ chức thành công thường làm theo cách đối lập: đặt mọi người vào vị trí mà ở đó họ có thể phát huy năng lực của mình và gặt hái thành công. Các nhà quản lý dẫn dắt cuộc nói chuyện; họ kết nối với mọi người và do đó gây ảnh hưởng đến các mục tiêu cá nhân và doanh nghiệp.

CHẤP NHẬN QUAN ĐIỂM MỚI

Cần nghiêm túc xem xét cách xử lý tình huống của nhân viên. Những nhà quản lý giàu kinh nghiệm có thể nghĩ rằng họ biết cách giải quyết đúng bởi họ đã làm như vậy từ rất lâu. Làm như vậy, họ đã cắt đứt bất cứ cuộc thảo luận nào, hoặc tệ hơn, họ ngăn cản nhân viên xem xét vấn đề hoặc cơ hội theo quan điểm mới. Nếu muốn gây ảnh hưởng với ai đó, trước tiên bạn phải hiểu người đó. Và sự hiểu biết bắt đầu từ việc cho và nhận, và thừa nhận ít nhất là một cách tiếp cận mới.

CHIA SẺ NHỮNG Ý TƯỞNG

Lý do khiến mọi người thường ngại ngần với những nhân viên bán hàng là bởi họ không muốn bị thuyết phục. Nhà lãnh đạo thì

không thể như vậy. Giống như những nhân viên bán hàng thành công, họ cần dành thời gian để tạo dựng mối quan hệ khiến những người khác có thể nhìn thấy những ích lợi từ ý tưởng. Thứ hiệu quả nhất là quan điểm cá nhân, ví dụ như cái đó có lợi gì cho tôi? Nếu bộ phận của bạn đang tiến hành tái cơ cấu, nhà quản lý phải tìm cách cho mọi người thấy lợi ích của việc tái cơ cấu ở các mặt như thời gian, quy trình và hiệu quả. Điều này không dễ nhưng thật sự cần thiết.

THỂ HIỆN LÒNG NHIỆT HUYẾT

Người có ảnh hưởng chính là người nhiệt tình. Đó là kết quả của sự kết nối cảm xúc. Chẳng gì khiến cho việc kết nối tốt hơn lòng nhiệt tình. Hãy nghĩ tới Teddy Roosevelt. Hình ảnh nụ cười rạng rỡ và ánh mắt lấp lánh đã thuyết phục bạn rằng ông muốn được gánh vác trách nhiệm. Lòng nhiệt tình của ông có sức hấp dẫn không thể cưỡng lại được. Mọi người muốn những người lãnh đạo mình phải nhiệt tình bởi nếu họ không nhiệt tình thì cái gì sẽ thu hút để mọi người đi theo họ?

Thể hiện ý tưởng của bạn

Gây ảnh hưởng lên người khác để hoàn thành những mục tiêu lãnh đạo là trọng tâm của việc đạt được kết quả. Không một nhà lãnh đạo nào, đặc biệt là những nhà quản lý cấp trung, có thể làm tất cả mọi việc một mình; họ cần sự hỗ trợ của các thành viên trong nhóm hoặc trong doanh nghiệp/tổ chức để gặt hái thành công. Điều đó giải thích tại sao khả năng giao tiếp đối mặt, kết nối với nhau lại quan trọng như vậy trong doanh nghiệp. Các doanh nghiệp đều không có đủ những nhà lãnh đạo biết cách kết nối với nhân viên để có thể khơi gợi niềm hy vọng và khát vọng của nhân viên. Họ muốn làm việc bởi nó quan trọng đối với cá nhân họ. Đó là ảnh hưởng của lãnh đạo và là nhu cầu rất cao ở khắp mọi nơi. Yếu tố quan trọng để thông qua ý tưởng của bạn là cách bạn trình bày nó. Đôi khi trao đổi cá nhân lại là tốt nhất. Nhưng những lần khác thì bạn nên sử dụng cách thức chính thống. Khi bạn xây dựng cách tiếp cận cho phần trình bày của mình, thì hãy suy ngẫm về những điều sau:

NÓI VỀ LỢI ÍCH

Bạn nên kết nối với người nghe bằng cách tập trung vào những gì là quan trọng đối với họ. Hãy nói về ý tưởng của bạn, rằng sản phẩm, quy trình hoặc dịch vụ này sẽ làm cho cuộc sống của họ dễ dàng hơn, tốt đẹp hơn và đầy đủ hơn như thế nào. Chẳng hạn, hãy

nói về những cải tiến. Hãy kể chuyện những câu chuyện nhẹ nhàng và dễ đi vào lòng người. Phương pháp mà các doanh nhân thường áp dụng để khích lệ nhân viên là kể chuyện. Không chỉ nói về các kế hoạch kinh doanh, họ còn nói về chuyện sản phẩm và dịch vụ của họ sẽ làm cho cuộc sống của khách hàng dễ chịu hơn như thế nào.

LÀM CHO Ý TƯỞNG CỦA BẠN TRỞ NÊN HẤP DẪN

Mọi người thường thích bị thuyết phục. Họ sẽ không thừa nhận một cách công khai, nhưng rất nhiều người trong chúng ta muốn bị thuyết phục. Họ sẽ dựng nên rào chắn, nhưng nếu bạn đủ sức hấp dẫn, bạn sẽ vượt qua được. Do đó, hãy làm cho các ý tưởng của bạn trở nên nóng bỏng. Hãy nói về việc các ý tưởng sẽ giúp người nghe như thế nào hoặc khiến cho đồng nghiệp của anh ta phải ghen tị ra sao. Hãy cho mọi người lý do để tin vào những gì bạn đang nói. Chẳng hạn, thu thập lời chứng thực của khách hàng giống như những nhân viên bán hàng vẫn hay làm. Bằng cách thêm thắt những yếu tố tin cậy vào ý tưởng của bạn, cùng với lòng nhiệt tình và sự lanh lợi, khiến cho nó nổi bật lên, và bạn sẽ làm tăng cơ hội cho ý tưởng được chấp nhận.

TẠO SỰ CẤP BÁCH

Tất cả những người bán hàng sẽ đều nói với bạn rằng nếu bạn dành cho khách hàng quá nhiều thời gian, hoặc không đủ thời gian, thì họ sẽ không thể kết thúc thương vụ. Do đó, bạn muốn nói về sự cần thiết phải hành động kịp thời. Sự cấp bách cần phải ngụ ý rằng bạn đưa cho mọi người lý do để ủng hộ ý tưởng của bạn. Đừng quá nhấn mạnh đến tiến độ công việc, trừ phi đó là một việc cực kỳ cấp thiết, nhưng hãy để cho mọi người biết rằng, chấp thuận ý tưởng của bạn là việc làm thông minh.

Bạn trình bày ý tưởng như thế nào phụ thuộc vào việc bạn sẽ trình bày cho ai nghe. Nếu phải trình bày trước ban giám đốc, bạn cần phải chuẩn bị một bản báo cáo chính thống. Nếu chỉ phải trình bày với đồng nghiệp, bạn chỉ cần nói miệng. Tương tự đối với khách hàng. Nói cách khác, bạn có thể xây dựng một bản báo cáo chi tiết phù hợp với người nghe và sau đó thêm vào bài thuyết trình những câu chuyện. Kể cho họ nghe chuyện ý tưởng của bạn sẽ làm cho cuộc sống của họ tốt hơn ra sao. Chẳng hạn, nếu bạn đề xuất quy trình mới, hãy nói về việc mọi thứ sẽ như thế nào khi quy trình đó được thực thi. Hãy nói về việc họ sẽ tiết kiệm được thời gian và tiền bạc như thế nào. Nếu bạn đưa ra ý tưởng cho một

sản phẩm mới, hãy tập trung vào việc sản phẩm đó sẽ mang lại lợi ích cho cuộc sống của họ như thế nào.

Tôn trọng những người khác

Không phải tất cả các ý tưởng đưa ra đều khả thi. Nó có thể quá tốn kém, quá khó thực hiện, hoặc không phù hợp với mục tiêu của doanh nghiệp. Nhân viên và nhà quản lý cần phải cùng nhau tìm ra ý tưởng khả thi nhất. Họ cần phải hiểu rõ quan điểm của người khác. Cả hai cũng cần phải lắng nghe nhau. Và tất nhiên, điều này chỉ có thể xảy ra khi nhà quản lý và nhân viên tin tưởng lẫn nhau; lòng tin không phải tự nhiên mà có được, mà phải gây dựng dần dần. Vậy gây dựng bằng cách nào? Bằng cách thể hiện sự tôn trọng ý tưởng cũng như tôn trọng người đưa ra ý tưởng. Nói cách khác, bất đồng chắc chắn sẽ xảy ra, nhưng bất đồng chỉ nên tập trung vào ý tưởng chứ không phải vào người đề xuất ý tưởng. Những sự công kích cá nhân không chỉ là hành động đáng xấu hổ, mà còn làm ảnh hưởng đến kết quả công việc bởi nó khiến người ta phân tâm với công việc hiện tại – vì còn bận nói xấu người khác.

Tiến sĩ Susan Desmond-Hellmann nhận thức được rằng những kinh nghiệm của một bác sĩ chuyên khoa ung thư của bà chỉ có thể giúp cho hàng trăm bệnh nhân ung thư; nhưng là một nhà nghiên cứu, bà có thể cứu giúp hàng nghìn người. Và đó là con đường bà lựa chọn, trở thành Giám đốc phát triển sản phẩm cho hãng dược phẩm Genentech, nay là một bộ phận của tập đoàn dược phẩm nổi tiếng Thụy Sĩ Roche. Như tờ *Wall Street Journal* đưa tin năm 2004, tiến sĩ Desmond-Hellmann là người đi đầu trong lĩnh vực nghiên cứu công nghệ vi sinh nhằm chữa trị ung thư. Cùng với các đồng nghiệp, tiến sĩ đã giúp Genentech đưa ra thị trường ba loại thuốc chữa trị ung thư chỉ trong vòng chưa tới mười năm.

Khả năng thông qua những ý tưởng của bạn liên quan đến việc bạn thể hiện bản thân mình như thế nào. Khi mọi người tin tưởng bạn, họ cũng sẽ đón nhận ý tưởng của bạn. Do vậy, bạn phải nỗ lực, tìm cách chứng minh rằng bạn có thể thực hiện những gì bạn nói. Cách bạn giải quyết công việc và giải trình những vấn đề liên quan nói lên rất nhiều điều về kỹ năng lãnh đạo của bạn. Khi bạn là người đáng tin cậy, mọi người sẽ muốn nghe những gì bạn nói.

ẢNH HƯỞNG VƯỢT CẤP

Một trong những thay đổi lớn nhất và có vẻ kéo dài nhất trong bối cảnh quản lý là sự chuyển biến của xu hướng bợ đỡ trong doanh

nghiệp. Xu hướng này ảnh hưởng trực tiếp đến các nhà quản lý cấp trung. Sự phân cấp đã làm bùng nổ các tổ chức tuyến tính, trong đó chỉ có một số ít lãnh đạo cấp cao, còn lại là các nhà quản lý cấp trung. Hải quân Hoa Kỳ đã áp dụng mô hình này trong hàng thập kỷ; số lượng Đô đốc Hải quân rất ít, còn đại đa số là các hạ sĩ quan và những người trực tiếp chiến đấu. Trong lĩnh vực tư nhân, một số tổ chức sử dụng mô hình ngang – ví dụ như các công ty dịch vụ chuyên nghiệp hoặc các công ty quảng cáo. Ở đây, lãnh đạo cấp cao chịu trách nhiệm quản lý, còn công việc tư vấn và sáng tạo thì do các tư vấn viên và chuyên viên thực hiện. Họ đánh giá kết quả công việc dựa vào chất lượng và tính thực thi của những ý tưởng này đối với khách hàng. Và đó là quan điểm tổ chức tuyến tính - nhóm làm việc nhiều hơn, quyền tự chủ cao hơn và đổi mới nhiều hơn. Trái lại, trừ khi doanh nghiệp này được quản lý thật tốt, nếu không sẽ nảy sinh rất nhiều vấn đề. Bạn cần có những nhà quản lý kiên quyết để dẫn dắt doanh nghiệp, nếu không bằng quyền lực thì phải bằng danh tiếng.

Ảnh hưởng vượt cấp nằm ngoài khả năng và quyền hạn của bạn, nó vừa là một nghệ thuật vừa là một thực tiễn. Nghệ thuật xuất phát từ khả năng có thể nắm bắt được tình huống và thấu hiểu mọi người. Thực tiễn xuất phát từ kiến thức và kinh nghiệm giải quyết công việc. Nghệ thuật và thực tiễn là hai yếu tố mà bất cứ ai muốn trở thành lãnh đạo cũng cần phải trau dồi.

Cộng đồng y học là ví dụ điển hình về tầm ảnh hưởng mà không có sự phân cấp. Các bác sĩ dễ dàng học hỏi, kế thừa kết quả nghiên cứu của các bác sĩ khác bởi vì những vị bác sĩ này đều rất nổi tiếng, được kính trọng và đã đạt được những thành công đáng kể. Các nghiên cứu và liệu pháp điều trị mới thường xuất phát từ các trường đại học nhưng không phải lúc nào cũng vậy. Phương pháp điều trị mới được triển khai trong các bệnh viện, những cơ sở chữa bệnh tư nhân, nơi hầu như tất cả các bệnh nhân đều nhận được sự chăm sóc. Ngoài thâm niên trong việc điều trị bệnh nhân, thì những cơ sở tư nhân thực chất không có quá nhiều sự phân cấp. Các liệu pháp điều trị có hiệu quả sẽ được truyền bá vì các bác sĩ lưu giữ kết quả bằng văn bản, trình bày ở hội thảo và tuyên truyền trong nội bộ. Thâm niên làm việc là một chuyện, nhưng chúng ta có được nó bởi vì họ được lắng nghe. Trong quá trình nghiên cứu, các bác sĩ không cần hỏi ý kiến, họ chỉ cần ghi chép đầy đủ những tiến triển trong quá trình thực hiện của mình cũng như khả năng liên kết với đồng nghiệp. Nói cách khác, người đó có ảnh hưởng.

Ảnh hưởng vượt cấp trong doanh nghiệp vừa dễ vừa đòi hỏi sự

khéo léo. Dễ bởi vì nó thường được phê chuẩn từ trên xuống. Ví dụ, rất nhiều công ty đang áp dụng nguyên tắc quản lý dây chuyền bởi vì nguyên tắc này không chỉ áp dụng được trong quá trình sản xuất mà còn trong các hoạt động như tài chính, tiếp thị và mua bán. Quy định của phương pháp quản lý này đòi hỏi các nhà quản lý phải chỉ bảo các nguyên tắc cho tất cả mọi người ở các bộ phận khác nhau hoặc ở toàn bộ công ty. Đây chính là nơi áp dụng phương pháp quản lý này một cách triệt để bởi vì chúng ta phải thuyết phục mọi người rằng việc quản lý bằng cách này tốt hơn và tại sao. Quản lý dây chuyền là một trong rất nhiều sáng kiến (như Sáu Sigma và Bảng đánh giá cân bằng), nó phụ thuộc nhiều vào ảnh hưởng hơn là mệnh lệnh. Những ảnh hưởng này đòi hỏi sự kết hợp khéo léo giữa sự tinh thông và kỹ năng. Dưới đây là một số gợi ý:

NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG

Chắc bạn biết một câu thành ngữ "vào hang cọp mới bắt được cọp". Câu này là gợi ý cho những người muốn thuyết phục người khác. Bạn cần nắm rõ tình hình trước khi tham gia. Việc đánh giá tình hình yêu cầu bạn phải biết rõ những người liên quan. Phải xem xét làm rõ những người mà có thể sẽ ủng hộ bạn cũng như phản đối bạn. Hãy nghiên cứu những gì đã xảy ra. Ví dụ, liệu bộ phận này đã thử áp dụng sự thay đổi quy trình hay chưa? Nếu có thì thay đổi cái gì và không thay đổi cái gì. Hãy đặt câu hỏi để tìm hiểu những điều bạn cần biết. Sự thay đổi thường không thành công ngay bởi vì nó hay bị áp đặt hơn là được kế thừa. Kế thừa đòi hỏi sự đồng thuận, những người tạo ra ảnh hưởng thường phấn đấu vì sự đồng thuận.

SẴN LÒNG GIÚP ĐỠ

Thay đổi là việc gây phiền toái, và thậm chí khi mọi người đồng ý thay đổi thì họ cũng cần được khích lệ. Những cá nhân thành công tạo ra ảnh hưởng, bản thân họ luôn sẵn sàng. Họ không trốn tránh, họ có mặt trong khó khăn, đưa ra lời khuyên, chỉ dẫn và dạy dỗ. Họ tạo nên một nhóm các chuyên viên đào tạo, thực tế, đây là phương pháp Six Sigma. Những chuyên viên đào tạo giỏi là những người mang đai đen, họ đi khắp công ty và đưa ra những bài học, hướng dẫn những người mang đai xanh. Những học viên mang đai xanh này là những người ở mức thang đầu tiên trong quy trình vượt trội Six Sigma.

THUẬT LẠI NHỮNG CÂU CHUYỆN

Chúng tôi muốn nói đến những ý tưởng dựa trên khả năng của mỗi người. Khi những dữ liệu có thể làm rõ thêm một quyết định thì chúng lại hiếm khi khiến chúng ta hứng thú. Chính những kinh nghiệm cá nhân mới đóng vai trò quyết định. Mọi người thường chỉ muốn trải nghiệm những việc mang lại lợi ích cho mình. Và cách tốt nhất để thể hiện điều đó là thông qua các câu chuyện. Người có kinh nghiệm sẽ chia sẻ những câu chuyện về tấm gương đã thành công nhờ việc dám chấp nhận đổi mới. Quan trọng là những câu chuyện này phải chân thật và thể hiện được những thách thức cũng như kết quả thu được.

SỐNG MỘT CÁCH KHIÊM TỐN

Đức tính tồi tệ nhất mà những người có quyền lực không nên có chính là sự kiêu ngạo. Nếu cứ thể hiện thái độ biết tuốt, cái gì cũng "ôi dào, đơn giản" thì chắc chắn mọi người sẽ ném đá và lôi bạn xuống trước khi bạn hoàn thành cuộc họp lần đầu tiên. Nên nhớ rằng, rất ít người trong chúng ta muốn thay đổi, chúng ta muốn mọi thứ xung quanh mình phải ổn định, nhưng lại muốn thay đổi với người khác. Do đó, nếu bạn muốn thuyết phục người khác rằng mọi thứ sẽ tốt đẹp hơn thì hãy thực hiện một cách khiêm tốn, vì điều đó sẽ giúp bạn thành công. Ví dụ như Đạt Lai Lạt Ma – nhà lãnh đạo tinh thần nổi tiếng của nhân dân Tây Tạng – phải sống lưu vong. Bởi thế, sự ảnh hưởng lớn lao của ngài chính là tấm gương mẫu mực của bản thân, đó là một cuộc sống đầy khiêm nhường và sùng tín thể hiện lòng từ bi cao cả giành cho những số phận đau khổ ở quê nhà.

Tạo ra quan điểm riêng

Với bất kỳ nhà lãnh đạo cấp trung nào, tạo ra được ảnh hưởng đối với người xung quanh là cả một quá trình hoạt động lâu dài. Để thực hiện được điều đó đòi hỏi phải có sự tận tụy, tính kỷ luật và lòng kiên nhẫn để phấn đấu vì mục tiêu lâu dài. Có rất nhiều cách để tạo ra uy quyền của bản thân, vì thế bạn có thể áp dụng một số bước hoạt động để thuyết phục và tạo ra ảnh hưởng với mọi người. Dưới đây là một ví dụ về các bước hoạt động nhấn mạnh vào trường hợp kinh doanh – đó là, chúng ta phải làm gì để thực hiện được những mục tiêu của mình. Bài học này đã được rút ra sau nhiều lần áp dụng thử nghiệm những bước hoạt động mà các nhà thương lượng và lãnh đạo có kinh nghiệm đã sử dụng hết lần này đến lần khác. Khi thực hiện từng bước nêu trên, đôi khi bạn sẽ thấy mình rơi vào thế tiến thoái lưỡng nan thậm chí là trở về vạch xuất phát. Vấn đề ở đây là hầu hết các môi trường làm việc đều luôn thay đổi, và những nhà lãnh đạo cần phải chuyên nghiệp

hơn để nhận ra sự thay đổi đó và bằng mọi cách nâng dần tầm ảnh hưởng.

NHẬN THỨC KHÁI QUÁT

Trước hết hãy tìm hiểu những gì đang diễn ra trong công ty. Chẳng hạn đối với những cơ quan đang trong giai đoạn chuyển đổi, như là tái tổ chức hoặc đang chờ giải quyết sáp nhập? Các nhà lãnh đạo cần xác định rõ những khó khăn khách quan mà tổ chức đang phải đối mặt như các đối thủ cạnh tranh, xu hướng trong và ngoài nước và tình hình hiện tại của nền công nghiệp. Một trong những yếu tố cần thiết để nhận biết một đơn vị kinh doanh hoạt động tốt không đó là những nhân viên say mê với công việc, họ có tin tưởng quản lý hay có cảm thấy thoải mái khi làm việc trong tổ chức đó hay không? Trả lời được hết những câu hỏi này sẽ giúp bạn hình thành nên tư duy của một nhà lãnh đạo.

NHẬN ĐỊNH CÁC ƯU, KHUYẾT ĐIỂM

Khám phá được những nhân tố ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực tới mức độ ảnh hưởng của bạn. Những yếu tố này có thể là yếu tố kinh tế, chính trị, hoặc con người. Ví dụ, nếu bạn thiên về ủng hộ vấn đề tái tổ chức nhưng không khí công ty vô cùng căng thẳng, chẳng ai muốn nghe bạn trình bày, thì tốt nhất hãy tự thuyết phục mình trước. Ngoài ra, bạn nên xác định rõ những ai ủng hộ cũng như phản đối mình. Sự bất đồng sẽ xảy ra ở những tổ chức hùng mạnh nhất; sự thật thì những nhà lãnh đạo dù tài năng đến thế nào đi chăng nữa vẫn phải đối mặt với những người chống đối. Chính điều này sẽ tạo cơ hội giúp họ phát triển và biến những bí quyết tạo ra ảnh hưởng của họ đi vào thực tế.

VẠCH RA CHIẾN LƯỢC

Tập trung vào những gì có thể phát triển công ty của bạn. Nhấn mạnh rằng những lý lẽ của bạn dựa trên những số liệu thực tế. Hãy chứng tỏ cho mọi người thấy những giá trị mà kế hoạch đó mang lại cho công ty. Thực tế, nếu bạn không biết cách áp dụng những giá trị của bản thân thì chắc chắn bạn sẽ không thể tạo ra ảnh hưởng trong môi trường kinh doanh đầy cạnh tranh. Một nhà hiền triết vĩ đại với phương châm phát triển không ngừng - Kaizen - Masaaki Imai đưa ra định nghĩa về *gemba* (tiếng Nhật có nghĩa là "nơi đích thực"), một nơi mà sản phẩm và dịch vụ được hình thành (Gemba). Theo Imai, "quản lý phải duy trì mối liên hệ chặt chẽ với những cơ sở thực tế của khái niệm Gemba để từ đó giải quyết bất cứ vấn đề nào phát sinh". Đó là một lời khuyên đúng

đắn cho những ai muốn phát triển đường lối mới trong kinh doanh. Hãy tìm ra điểm mấu chốt trong những lý lẽ của bạn từ đó thể hiện cách khiến mọi việc trở nên tốt đẹp hơn đối với khách hàng, nhân viên cũng như công ty của mình. Điều quan trọng nhất đó là nên tránh những lời chỉ trích cá nhân. Đó là cách giải quyết vấn đề mất điểm nhất. Bằng cách tập trung vào giá trị, bạn sẽ khiến cho quan điểm kinh doanh của bạn nâng lên một mức cao hơn.

HÌNH THÀNH QUAN ĐIỂM KINH DOANH

Sự thật khiến những lời thuyết phục trở nên dễ dàng hơn. Hãy học cách tìm ra những đặc trưng và lợi ích mà những sáng kiến của bạn mang lại. Liên hệ với tiến trình cải thiện tổ chức, nếu áp dụng nguyên tắc trên chúng ta có thể tiến hành mọi việc nhanh hơn, tốt hơn, dễ dàng hơn và ít tốn kém hơn. Bảo đảm rằng bạn đã liên kết những định hướng kinh doanh với quyền lợi cá nhân. Hãy giải thích tại sao điều này lại tốt hơn cho mỗi người. Hãy phân tích những lợi ích mà ý tưởng mang lại cho họ. Việc làm này không phải lúc nào cũng thuận buồm xuôi gió. Thực tế, những ý tưởng tuyệt vời của bạn đồng nghĩa với việc một số cá nhân nào đó sẽ mất sự thoải mái và quyền quyết định. Nếu bạn gặp phải trường hợp này, hãy tìm cách tối đa hóa quyền tự quyết của họ trong một số lĩnh vực khác. Ví dụ, quy trình quản lý dây chuyền đòi hỏi một tư duy ở mức độ cao, khả năng quyết định và quyền tự chủ phù hợp với các điều kiện xung quanh.

KHẮC PHỤC TRỞ NGẠI

Không phải mọi thứ lúc nào cũng tốt đẹp cả. Có thể bạn đang tiến hành công việc rất trôi chảy, gần như chẳng có trở ngại nào thì đột nhiên tai họa ập xuống. Việc này có thể xảy ra do sự xuất hiện của một đối thủ cạnh tranh mới, một cán bộ quản lý mới đột nhiên được bổ nhiệm hoặc chỉ đơn giản là việc thay đổi xu hướng kinh doanh. Hãy sẵn sàng xem lại những lý luận chiến lược của bản thân đồng thời tìm ra những nhân tố mới. Bạn cũng có thể lường trước những khó khăn, trở ngại đến với mình. Phát triển những chiến lược của bản thân để vượt qua các trở ngại trước mắt. Chiến lược càng thiết thực cũng như bạn càng thể hiện sự kiên trì của mình thì bạn sẽ càng có nhiều cơ hội vượt qua những khó khăn trên con đường sự nghiệp.

CHIẾM LẤY CẢM TÌNH

Miễn là những lý luận của bạn dựa trên thực tế thì bạn có thể biến

nó thành sự thật. Bước ra khỏi phòng họp, chẳng ai trong chúng ta cảm thấy phấn khởi với những đề xuất chiến lược. Chúng ta luôn cảm thấy hứng thú với việc tạo ra sự khác biệt tích cực cho bản thân, cho nhóm và cho cả công ty của mình. Tán dương những lợi ích đầy tiềm năng đối với mỗi cá nhân cũng như liệt kê được những quyền lợi mà mỗi cá nhân có thể nhận được từ những chiến lược của bạn. Đó là yếu tố cần thiết giúp bạn bảo vệ những sáng kiến của mình vượt qua mọi rào cản. Mọi người muốn thấy được nhiệt huyết của bạn. Tất nhiên, đôi lúc mọi thứ không theo ý bạn, nhưng liệu những thứ bạn làm có phải là để hình thành nên những lý luận của cá nhân bạn hay không, điều đó giống như việc năng lực của tôi sẽ được bộc lộ như thế nào khi đặt tôi công việc cụ thể tạo cơ hội để tôi thăng tiến và phát triển. Bạn luôn cố gắng hoàn thành công việc bằng sự tận tụy của mình chứ không phải làm vì nghĩa vụ. Khi bạn chiếm được thiện cảm của mọi người thì những mục tiêu đều có thể dễ dàng đạt được cũng như khả thi hơn.

ĐÔI BÊN CÙNG CÓ LỢI

Bạn muốn chiến thắng những lý lẽ của mình. Bạn cũng muốn mọi người hiểu lý do mà bạn đã lựa chọn, bạn cũng muốn chắc chắn rằng mọi người sẽ ủng hộ bạn, chứ không đơn giản là đưa ra những ý kiến suông. Một cách giúp bạn đảm bảo rằng tất cả các bên, bao gồm cả những người chống đối bạn, cảm thấy rằng họ có ưu thế hơn. Chẳng hạn như nếu bạn được phép tung ra một sản phẩm mới dù vấp phải sự phản đối từ cấp trên hay những người có đề xuất tương tự, tốt nhất là hãy nói chuyện cởi mở với những người đó. Khéo léo thuyết phục họ đưa ra những ý kiến đóng góp cho bạn, thậm chí là có thể mở lời mời họ đứng về phía mình. Thể hiện sự cao thượng sau chiến thắng luôn giúp bạn nhận được cái nhìn thiện cảm hơn và thậm chí biến những đối thủ trước kia trở thành bạn bè. Tuy nhiên, không phải bạn đang hành động như một người hòa nhã, hiền lành, mà bạn đang hành động để tạo dựng quyền sở hữu – một nhân tố tạo nên sự tận tụy của người khác giành cho bạn, có thể không được ngay lập tức mà dần dần.

Rất hiếm khi cách tạo ảnh hưởng của người này lại giống hoàn toàn với người kia, bởi lẽ con người ta không ai giống ai. Bạn cũng sẽ nhận thấy mình lặp đi lặp lại hình mẫu này. Ví dụ, trong một trường hợp, bạn có thể đang ở bước kiểm tra sự cố, nhưng trong một trường hợp khác, bạn lại ở vào vị trí khắc phục nó với mong muốn chủ động thuyết phục người khác nghe theo những lý lẽ của riêng mình. Nếu phương án này không thực sự thích hợp với bạn thì hãy nhanh chóng tìm ra một phương án khác khả thi hơn

hoặc cải thiện những gì đang có. Điều quan trọng là bạn phải biết tận dụng khả năng lãnh đạo của mình để kéo mọi người lại gần nhau hơn.

Khắc phục những giới hạn trong quản lý

Tất nhiên, nhiều khi nghệ thuật tạo ảnh hưởng vấp phải rào cản khi gặp những nhà quản lý chỉ biết nói "không". Người quản lý đó, với thâm niên khá dày cùng những kỹ năng phản đối tích lũy được sẽ thắng thế. Kết quả là, ảnh hưởng bạn suy giảm dần và ngoài những đề xuất dưới dạng mệnh lệnh của nhà quản lý thì chả có gì thay đổi. Điều đáng buồn ở đây là nhiều khi mọi người làm việc dưới quyền sếp lại muốn thông qua những sáng kiến mới. Họ nhìn thấy được những ưu điểm của nó và cảm thấy nản lòng nếu như sáng kiến này không được chấp nhận. Thực tế, có rất nhiều nhân viên luôn làm những gì họ cho là tốt nhất cho dù cấp trên của họ cảm thấy miễn cưỡng.

Ảnh hưởng vượt cấp chưa bao giờ là một việc dễ dàng. Nó có thể là cả một quá trình lâu dài và nhàm chán. Nó đòi hỏi sự kiên nhẫn tuyệt vời vì một số lý do sau: Một là, những người muốn tạo ra ảnh hưởng đến người khác phải học cách tự lặp đi lặp lại. Những người đã có kinh nghiệm và kỹ năng biết rằng điều họ đang hướng dẫn cho người khác là hoàn toàn mới mẻ vì thế họ phải cố gắng làm cho nó trở nên sinh động và đầy sức sống. Hai là, những người này phải đối mặt với những thử thách hết lần này đến lần khác, đôi lúc khiến họ gần như kiệt sức. Nhưng chỉ cần họ luôn tự nhủ rằng họ khao khát được làm việc ở nơi mà cả nhân viên, cũng như quản lý của mình đều đều nói "được, được, được". Hiếm khi tình huống này xảy ra, nhưng cho dù nếu có đi chăng nữa thì được những lời tán đồng, ủng hộ chưa hẳn đã là tốt nhất. Vì sao? Đơn giản là vì nếu một sáng kiến được đưa ra (có thể đó là quy tắc quản lý dây chuyền hay Six Sigma) mà không được thảo luận, đóng góp ý kiến hay thậm chí là tranh cãi thì nó chỉ là một trong những ý tưởng dễ dàng bị trôi vào quên lãng. Một quy trình hoàn hảo thể hiện ở việc một người quản lý thực sự tạo ra được những ảnh hưởng tích cực; mọi người thu nhận ý tưởng và quan trọng nhất là biến nó thành của họ.

Sự ủng hộ

Vài năm trước, một công ty sản xuất lớn đã tốn rất nhiều công sức để khôi phục lại hình ảnh thương hiệu của mình. Họ thống nhất rằng công ty nên tranh thủ sự hỗ trợ từ những nhân viên cũng

như mạng lưới đại lý để giúp họ biện hộ tình huống này. Những người được ủy nhiệm có thể ủng hộ theo cách riêng của họ như những người có quyền lợi được đảm bảo bất di bất dịch hay những đại diện của các cơ quan có chức năng. Đây là một ý tưởng tuyệt vời nhưng buồn thay, nó không bao giờ lôi kéo được nhiều người. Lý do là những sáng kiến mới sẽ lọt thỏm trong hàng tá những vấn đề cấp bách khác. Kết quả là công ty mất cơ hội để quảng bá với công chúng và nâng cao chất lượng thương hiệu của mình.

Ngược lại, Wal-Mart lại biết cách nhận được sự ủng hộ dựa trên chính sức lực của mình. Nhiều năm liền, hệ thống bán lẻ khổng lồ này tự hào đã tìm được bí quyết che giấu kỹ càng. Thế nhưng khi trở thành hệ thống bán lẻ lớn mạnh nhất thế giới thì việc hoạt động bí mật như vậy không thể tiếp diễn được nữa. Để đối mặt với sự việc đó, Wal-Mart đã công khai thừa nhận những sai lầm trong việc phá hủy các hệ thống bán lẻ cha truyền con nối, đồng thời cũng chân thành nhìn nhận những phản ứng tiêu cực của mình trong vụ kiến tụng phân biệt giới tính. Bằng những hành động đó, Wal-Mart đã ghi điểm một cách ấn tượng trong hoạt động quan hệ công chúng cũng như quảng cáo. Trên tờ *New York Times*, Lee Scott – người sau này trở thành Giám đốc điều hành của Wal-Mart đã lên tiếng đưa ra mục tiêu lâu dài của công ty trong việc chăm sóc sức khỏe cho nhân viên – việc làm mà công ty này không đảm bảo cho tất cả các nhân viên của mình, rất nhiều trong số họ là nhân viên làm bán thời gian. Công ty cũng tranh thủ sự ủng hộ của các blogger trong những hoạt động phát triển quan hệ công chúng của họ. Thay vì phớt lờ những chỉ trích từ cộng đồng, Wal-Mart đã chọn cách đối mặt với nó, và sau đó tìm cách giải quyết vấn đề.

Sự ủng hộ tích cực là một nhiệm vụ trong vai trò lãnh đạo. Nó liên quan đến việc luôn phấn đấu vì mục tiêu của bạn – một việc mà các nhà lãnh đạo rất giỏi. Nếu như những cá nhân hoặc tổ chức không bao giờ có một lập trường vững chắc, điều đó đồng nghĩa với việc họ nhận được ít sự ủng hộ. Ví dụ như nếu bạn cho ra mắt một sản phẩm nhưng lại không quảng cáo hoặc PR hay nói cách khác, bạn thiếu lòng tin ở sản phẩm này. Tương tự như vậy, nếu một Giám đốc điều hành ra đưa ra sáng kiến trong nội bộ nhằm cải tổ công ty, hoặc đưa ra những cam kết lâu dài về chất lượng nhưng lại bỏ quên vai trò quan trọng trong việc tạo dựng các mối quan hệ với nhân viên thì chắc chắn sáng kiến này trở nên vô dụng ngay lập tức, cho dù nó quan trọng đến mức nào.

Sự ủng hộ là một dạng truyền thông và như vậy nó đòi hỏi khả năng cũng như sự tận tụy. Nếu vấn đề khá quan trọng, bạn có thể

tranh thủ sự hỗ trợ của nhân viên cũng như những cổ đông lớn như các nhà cung cấp hoặc thành viên trong hội đồng quản trị. Đó là những điều mà các nhà quản lý cấp trung hiệu quả cần phải làm quen. Trước khi bạn làm được điều này, hãy đảm bảo bạn nắm bắt được các vấn đề cũng như tạo được nền tảng thích hợp cho hành động của mình. Dưới đây là một số gợi ý:

CUNG CẤP THÔNG TIN

Cung cấp thông tin về các vấn đề và những vấn đề này ảnh hưởng đến các cơ quan, xí nghiệp như thế nào. Nếu những vấn đề này dính líu đến luật pháp thì hãy nói đến những tác động của luật pháp trong kinh doanh. Hãy biến những lợi ích chung thành quyền lợi riêng hay nói cách khác, vấn đề này ảnh hưởng đến mỗi cá nhân như thế nào? Liệu pháp luật có thể tạo ra được môi trường làm việc an toàn hơn hay đe dọa sự ổn định công việc? Những sáng kiến cải cách này sẽ tạo ra một môi trường làm việc thoải mái hơn? Dù vấn đề như thế nào, hãy biến nó trở thành hiện thực. Quân đội đã thực hiện rất tốt công việc kết nối những vấn đề mấu chốt liên quan đến cộng đồng địa phương. Những vấn đề được đưa ra thảo luận sẽ liên quan đến mọi thứ từ việc thuê nhân công, kiểm soát tiếng ồn đến ảnh hưởng của nền kinh tế đối với những doanh nghiệp địa phương. Những vấn đề này luôn được quan tâm hàng đầu trong những cuộc tranh luận.

TRUYỀN DẠY

Một khi mọi người nắm bắt được các vấn đề và hiểu được những ảnh hưởng của chúng đối với bản thân, bạn cần hướng dẫn những người khác cách nêu lên quan điểm của mình. Một số người chỉ muốn nói những điều đó với bạn bè; những người khác lại cảm thấy hứng thú với việc viết thư gửi biên tập viên hoặc thậm chí trình bày tại các buổi gặp gỡ cộng đồng. Khuyến khích họ trình bày một cách chân thành và diễn đạt vấn đề đó bằng ngôn ngữ của mình. Mặt khác, nếu bạn tỏ ra quá máy móc thì điều đó sẽ gây hại hơn là có lợi. Phải đảm bảo rằng mọi người trong công ty đều trình bày rõ ràng những vấn đề bất cập. Một công ty dược phẩm đã thành công với cách tiếp cận này và cho phép tất cả những nhân viên được bày tỏ mong muốn của mình. Giai đoạn chỉ dạy này cũng là một cơ hội tốt cho những ai phải trình bày rõ những quan điểm của mình. Cựu chủ tịch Cục Dự trữ Liên bang Alan Greenspan từng nói rằng: “Nếu bạn không thể thuyết phục được các đồng nghiệp về tính đúng đắn của những quyết định của bạn thì hãy xem xét lại bản thân bạn.” Việc này sẽ giúp bạn hiểu rõ về khả năng của mình hơn.

CHUẨN BỊ

Nếu bạn mong muốn nhân viên ủng hộ mình, bạn phải chuẩn bị cho họ đối mặt với những nghịch cảnh. Hướng dẫn cũng như đưa cho họ công cụ để đối đầu với những khó khăn. Hơn nữa, những lời nói chân thành bao giờ cũng ăn đứt những thứ giáo điều trong sách vở. Khuyến khích họ biến nhiệt huyết của bản thân thành hành động của cả tổ chức. Các phong trào dân quyền ở thập niên 1960 đã nỗ lực rất lớn để kêu gọi phong trào đấu tranh bất bạo động cũng như hướng dẫn các thành viên tham gia cách phản ứng lại khi bị lực lượng cảnh sát đánh đập hay tấn công bằng hơi cay. May mắn thay, hầu như không có doanh nghiệp nào phải đối mặt với những vấn đề quá khó khăn nhưng chúng ta học được bài học về sự chuẩn bị. Lường trước những khó khăn mà bạn phải đối mặt và sẵn sàng đối phó với chúng.

GẮN CHẶT VÀO MỤC TIÊU

Hãy cẩn thận khi bạn yêu cầu nhân viên ủng hộ một điều gì đó, đặc biệt là ngoài nơi làm việc. Nhớ rằng chức năng chính của công ty bạn là vừa cung cấp sản phẩm vừa cung cấp dịch vụ hoặc kết hợp cả hai. Và đó là điều bạn nên tập trung làm. Nếu mọi người vận động ủng hộ thì hãy yêu cầu họ giảm bớt thuế hoặc giấy chứng nhận đảm bảo chất lượng sản phẩm, một câu hỏi được đặt ra là: "Ai sẽ quan tâm đến cửa hàng?" Vì thế, khi được ủng hộ, hãy chắc chắn rằng nó tập trung vào các vấn đề kinh doanh. Khi quá trình vận động ủng hộ không được điều hành bởi một nhà lãnh đạo cấp cao hoặc chuyên gia về quan hệ công chúng, chúng ta nên cân nhắc và giảm bớt phạm vi tham gia. Gây áp lực cho các nhân viên tham gia như thế này sẽ phản tác dụng. Việc ủng hộ phải xuất phát từ chính trái tim, nếu cảm thấy bị bắt buộc, hoặc miễn cưỡng chấp nhận một vấn đề, bạn nên dừng ngay lại, nhờ đó chiến lược hoạt động của bạn sẽ tốt hơn.

Quan tâm đến các vấn đề khó khăn của công ty để từ đó đưa ra cách giải quyết là biểu hiện sự cam kết với những giá trị của công ty. Khi mọi vấn đề được giải quyết theo cách này, nó biểu thị một quan điểm phát triển lợi ích của các cổ đông cũng như cam kết bảo đảm quyền công dân, đó là vấn đề cần giải quyết đối với các cấp lãnh đạo. Đôi khi quan điểm này không được một số nhà lãnh đạo biết đến, vì thế nó luôn luôn là một thử thách khiến họ gặp phải khó khăn trong những thời điểm nhạy cảm. Những nhà lãnh đạo, đặc biệt là lãnh đạo cấp trung cần phải mạnh mẽ khi giải quyết các vấn đề của họ. Như Winston Churchill đã nói: "Nếu bạn phải thực hiện một quyết định quan trọng, đừng có tỏ ra quá khôn

ngoan hay thông minh". "Tập trung hết năng lượng, giải quyết vấn đề lần thứ nhất, sau đó quay lại xem xét lại nó. Và đến lần thứ ba – chắc chắn kết quả sẽ tuyệt vời!" Winston Churchill nói. Vận động ủng hộ không dành cho những kẻ yếu tim, mà nó là một yếu tố mà các nhà lãnh đạo buộc phải nắm lấy.

Điều bạn cần làm để phá vỡ mọi rào cản

Một đội luôn cần người không ngại khám phá những thử thách mới để đạt được kết quả như mong đợi. Điều này đòi hỏi người đó có khả năng cộng tác cả với những ai không cảm thấy hứng thú với ý tưởng của họ. Vì vậy, bạn cần học cách lãnh đạo ngay cả khi bạn không đủ quyền làm điều đó. Bạn phải chứng minh rằng bạn biết khả năng của mình. Đồng thời hãy sử dụng trí thông minh cũng như tầm ảnh hưởng của mình để tạo ra thành công. Bằng cách này, bạn đang tạo cho mọi người cơ hội lắng nghe những điều bạn nói và chứng minh được khả năng của bạn.

Để phá vỡ những rào cản, bạn cần:

· Tìm hiểu các nguyên tắc tạo ra quyền lực.

· Cân bằng giữa sự cần thiết phải thận trọng và sự cần thiết để lãnh đạo.

· Đặt quyền lợi của mọi người lên trên hết.

· Vượt qua trở ngại.

· Biến sự ảnh hưởng quyền lực trở thành tinh thần lãnh đạo.

Bước 6
HỆ THỐNG LÀM VIỆC

Sự điều tiết trong tính cách luôn là
một đức tính tốt nhưng sự điều tiết trong nguyên tắc lại luôn là một sai lầm.

— THOMAS PAINE, LẼ PHẢI CỦA CON NGƯỜI —

Phải ngắm nhìn bà bước qua những ngôi làng với nụ cười trên môi và cúi đầu chào những người qua đường, ta mới thấy hết được lòng kính trọng mà mọi người dành cho bà. Bà luôn giữ một thái độ hết sức điềm tĩnh nhưng cũng đầy tin cậy. Bà chính là Rohima, một tình nguyện viên về sức khỏe cho công nhân lao động trong những ngôi làng nhỏ nghèo ở Bangladesh. Những việc làm hàng ngày của người phụ nữ này là chẩn đoán bệnh, cung cấp thuốc men và chăm sóc bệnh nhân, một minh chứng cho tấm lòng cao đẹp của bà. Là nạn nhân của nạn cưỡng hôn khi còn ở tuổi vị thành niên, Rohima bị ném ra đường với hai bàn tay trắng cùng với đứa trẻ trong bụng ngay sau khi người chồng bị giết trong cuộc chiến giành độc lập ở Bangladesh. Bà bắt đầu trồng rau và xin ăn để kiếm sống qua ngày. May mắn thay, bà tìm thấy một chương trình tuyển dụng phụ nữ làm tình nguyện viên chăm sóc sức khỏe cho công nhân. Rohima mừng rỡ đăng ký, được đào tạo kiến thức sơ cấp về y khoa, rồi sau đó chính thức trở thành một tình nguyện viên của chương trình này.

Giờ đây bà đã lớn tuổi và là một bà chủ. Nhờ lợi nhuận kiếm được từ chương trình cho vay cá nhân, bà đã sở hữu một hãng dược nhỏ và để đứa con trai còn khá trẻ của mình quản lý. Chứng kiến Rohima nói chuyện với những bệnh nhân của mình thật tuyệt vời, đôi lúc bà giống như một chuyên gia tư vấn hôn nhân khi khuyên một người mẹ trẻ nên biết cách kế hoạch hóa gia đình, lúc lại như một chuyên viên có tay nghề cao khi hướng dẫn cho mọi

người cách lấy mẫu xét nghiệm lao; đặc biệt bà là một y tá tận tâm khi nhẹ nhàng thông báo cho bệnh nhận biết rằng kết quả xét nghiệm của họ dương tính với bệnh lao nhưng cũng không quên trấn an bệnh nhân và hứa sẽ cấp thuốc để giúp họ điều trị bệnh.

Rohima có được ngày hôm nay là nhờ vào sự động viên, ủng hộ của Fazle Hasan Abed, một kỹ sư được đào tạo trong hệ thống giáo dục cao cấp của Bangladesh. Sau cơn bão năm 1971 và chiến tranh năm 1972, ông chuyển sự quan tâm và đem tất cả những khả năng của mình ra để giúp đỡ những người dân xung quanh. Và ông đã đứng ra thành lập Ủy ban tiến bộ vùng nông thôn Bangladesh (BRAC). Nhiệm vụ đầu tiên tổ chức này là đứng ra giải quyết tình trạng tử vong của trẻ sơ sinh do bệnh tiêu chảy. Giải pháp đưa ra hết sức đơn giản, đó là uống bù nước lọc pha đường và muối – một việc làm mà hầu như tất cả những người dân nông thôn đã thực hiện theo. Thuyết phục mọi người lại là một vấn đề khác. “Việc làm này liên quan đến quá trình vận động từng hộ dân ở Bangladesh tham gia – con số này lên đến mười ba nghìn hộ”, “Như thế cần đến mười năm” – Abed nói. Và kết quả đã cho thấy giá trị của những việc làm trên, chương trình đã giúp giảm tỷ lệ tử vong của trẻ em và người lớn đến bảy mươi phần trăm.

Điều đó giúp cho Abed và Ủy ban này tạo được uy tín nhờ việc mang lại lợi ích cho nông dân địa phương ở Bangladesh. Ủy ban đã thành lập một tổ chức tài chính vi mô và cho phép những người phụ nữ như Rohima có thể tự quản lý công việc kinh doanh của mình. Đến năm 2006, BRAC đã đầu tư hơn một tỉ đô-la cho các chương trình vay vi mô này đồng thời cũng dùng cho những hoạt động của những doanh nghiệp trực thuộc, nguồn cung cho hơn tám mươi phần trăm chi phí điều hành. Số tiền này giúp tài trợ cho những hoạt động y tế khác bao gồm cả cuộc chiến với bệnh lao.

Bản thân Abed cũng như Rohima đều có chung mục đích. Nhìn ông đi thăm một trong số hơn 68.000 ngôi làng nơi các chương trình của BRAC đang được tiến hành, chúng ta thấy một người đàn ông đầy lòng từ bi với nụ cười phúc hậu. Bạn có thể thấy sự rạng ngời trong đôi mắt của ông khi trò chuyện và trêu đùa với những tình nguyện viên. Mặc dù luôn sôi nổi, nhiệt tình nhưng khi lắng nghe những đứa trẻ trong chương trình của BRAC đọc to tiếng Anh, Abed hiểu rằng giáo dục chính là chìa khóa để mở ra tương lai mới giúp cho những đứa trẻ và cha mẹ chúng thoát khỏi đói nghèo. Rohima là một người phụ nữ bình dân còn Abed lại là một người đàn ông có xuất thân khá giả. Tuy đến từ hai thế giới khác biệt nhau nhưng cả hai đều mong muốn giúp cộng đồng có

cuộc sống sung túc hơn. Có lẽ Rohima đã hoàn thành sứ mệnh của mình và Abed cũng vậy. Một trong những câu nói nổi tiếng của ông là: "Khi tôi bước qua những ngôi làng, mọi người luôn muốn tôi dừng chân và cho họ những lời khuyên khác nhau, hỏi tôi bí quyết vì sao tôi có thể làm được điều đó. Khi chứng kiến mọi thứ tốt đẹp hơn, tôi cảm thấy vô cùng hạnh phúc".

Điều Rohima dạy chúng ta trong vai trò lãnh đạo:

· Luôn đặt ra những mục tiêu cho cả cuộc đời mình.

· Vượt qua khó khăn bằng cách tranh thủ sự tin tưởng của cấp trên dành cho mình.

· Đừng để trở ngại ngăn cản bước đường đến thành công của bạn.

Rohima là một nhà hoạt động cộng đồng có xuất thân cơ hàn, tuy vậy bà đã thách thức tất cả khó khăn để đạt được mục đích. Đó là thách thức mà bất cứ nhà quản lý nào muốn điều hành tốt buộc phải đối mặt. Số người chống đối có thể sẽ lớn hơn số người ủng hộ, tuy nhiên những nhà quản lý biết cách tạo ra sự khác biệt tích cực sẽ thành công. Sự khác biệt này bắt nguồn từ những thách thức trong giả định mà chúng ta đặt ra. Luôn sẵn sàng xem xét lại vấn đề để tìm ra các giải pháp mới. Nhân viên cấp dưới rất giỏi trong việc cân bằng các khó khăn trong công việc bởi vì họ thấy được những hậu quả khi công việc không được giải quyết. Đồng thời, họ cũng cảm thấy không thoải mái khi không tuân theo lời cấp trên của mình. Đó là một cảm giác rất tự nhiên, do đó điều mà nhà quản lý cấp trung cần làm là biết cách giải quyết vấn đề một cách tổng thể mà không làm khó cấp trên của mình. Đây là những thách thức nằm ngoài ý tưởng chứ không phải là lời chỉ trích cá nhân.

Thiết lập quyền ưu tiên

Chúng ta phải hiểu là thách thức luôn song hành với quyền ưu tiên. Đơn giản như việc có thể tạo ra những ưu tiên thì các quan niệm về quyền ưu tiên cũng có thể dễ dàng bị lẫn lộn. Bằng cách nào? Đến cuối năm, một nhà quản lý hoàn thành công việc của mình bằng cách tổng kết hoạt động của cả năm qua đồng thời vạch ra các mục tiêu mới cho mình. Nếu kế hoạch khả thi thì sẽ được duyệt thực hiện ngay trong đầu năm. Khoảng cuối tháng hai, hoặc thậm chí ngay trong tuần cuối cùng của tháng một, cuộc khủng hoảng đầu tiên của năm ập đến – mọi hệ thống đều

ngưng trệ, phần mềm bị rò rỉ còn đối thủ cạnh tranh lại tung ra một sản phẩm mới. Vì thế tất cả các mục tiêu cần được lên kế hoạch rõ ràng và cẩn thận, ngắn gọn và có những phương án dự phòng tránh tình trạng chúng ta không giải quyết được vấn đề sau khủng hoảng, đồng nghĩa với việc sẽ khiến cho nhà quản lý cũng như đồng nghiệp cảm thấy hoang mang. Chúng ta không đoán trước được các cuộc khủng hoảng nhưng có thể lên kế hoạch để đối phó với chúng và thậm chí có thể tiến hành công việc một cách bình thường nếu chúng ta có cách khắc phục hợp lý từ trước – đó chính là sự xắp xếp dựa trên quyền ưu tiên. Dưới đây là hai cách để trao quyền ưu tiên cho cấp dưới hoặc thậm chí cả lãnh đạo của bạn.

LUÔN HƯỚNG DẪN CHO ĐỒNG NGHIỆP

Tri thức là sức mạnh. Không giống như thông tin có thể che giấu, tri thức nằm trong khả năng của mỗi người thể hiện trong việc xử lý công việc. Chia sẻ kiến thức mang một ý nghĩa to lớn; những nhóm làm việc hiệu quả là nơi mà lãnh đạo và các thành viên có thể chia sẻ những gì họ biết với nhau để tìm ra cách giải quyết đúng đắn. Sự hợp tác này còn mang lại một lợi ích khác – tạo dựng niềm tin. Sự tin tưởng là ưu tiên hàng đầu vì rất nhiều lý do, trong đó có hai lý do cơ bản. Một là, sự tin tưởng cho phép nhà quản lý đưa ra mục tiêu và sau đó có thể thay đổi chúng mà không bị phản đối mạnh mẽ. Họ có thể phàn nàn, nhưng họ hiểu nhà quản lý của mình chỉ thay đổi cho phù hợp, chứ không hành động theo chủ quan. Thứ hai, sự tin tưởng giúp cho các nhà quản lý linh hoạt trong việc yêu cầu nhân viên làm thêm giờ và cam kết làm việc trong những thời gian khó khăn bởi vì họ biết lãnh đạo của mình sẽ nhận ra (hoặc thậm chí có thể thưởng) cho những nỗ lực của họ ngay sau đó.

LUÔN BÌNH TĨNH

Không có gì bảo đảm quyền lợi cho nhân viên hơn là một người quản lý đầy tự tin. Một trong những ví dụ điển hình là đạo diễn phim Clint Eastwood. Chúng ta sẽ không bao giờ thấy một Eastwood – "chàng cao bồi lạnh lùng" trong mỗi bộ phim trên phim trường. Thay vào đó, ông là một đạo diễn rất hiểu diễn viên và biết cách sắp xếp họ vào những vai diễn phù hợp. Trong khi những câu chuyện hậu trường đoàn làm phim nhiều vô số kể, nơi cơn bão và sự căng thẳng thực sự bao trùm phía sau máy quay, Clint Eastwood cùng với các đối tác có được sự hợp tác lâu bền này không phải do tình cờ; nó là thành quả của những năm tháng làm việc chung, thấu hiểu và cùng nhau trải qua những khó khăn

thường gặp khi làm một bộ phim như thời tiết, lịch trình, và những tai nạn.

Nắm bắt những nhân tố thay đổi

Hãy luôn biết rằng, mọi thứ xung quanh đều có thể thay đổi. Trong cuốn *Kẻ hủy diệt: Một năm trên những con đường giết chóc* (Homicide: A Year on the Killing Streets), tác giả David Simon (người sau đó trở thành nhà biên kịch truyền hình tài năng/nhà sản xuất những chương trình truyền hình nổi tiếng như *The Wire*), thông tin về một nhóm thám tử làm việc ở Baltimore, cũng có tên là kẻ hủy diệt. Những thám tử này làm việc theo nhóm và thực hiện phần lớn quy trình điều tra cho phép: theo dõi, xác định, xử lý. Có một ngoại lệ – đó là "điểm đỏ" – được đặt tên theo màu đỏ dán bên cạnh tên nạn nhân trên bảng theo dõi của đội điều tra. Thuật ngữ này được đề cập như một sự cảnh báo cao độ, mọi người luôn phải trong tư thế sẵn sàng hành động. "Điểm đỏ" dành cho những tội phạm đặc biệt nghiêm trọng. Mô phỏng theo cuốn sách trong một bộ phim cảnh sát đã giành giải thưởng thì những trường hợp "điểm đỏ" này giúp đẩy nhanh tốc độ điều tra hơn so với bình thường. Hầu hết, những "điểm đỏ" đều được xử lý kịp thời, những kẻ giết người sẽ bị bắt và trừng phạt thích đáng, cho dù điều này không phải lúc nào cũng xảy ra. Dần dần, sau một thời gian, tiến độ điều tra bắt đầu chậm lại và hầu hết các thám tử trở lại với các trường hợp của riêng mình.

Những "điểm đỏ" không chỉ là thuật ngữ dành riêng cho ngành cảnh sát mà cả những nhà quản lý nhỏ cũng có thể áp dụng nguyên tắc trên để giải quyết những vấn đề bức thiết phát sinh hàng ngày trong công việc của họ. Đương nhiên khi áp dụng "điểm đỏ" để giải quyết vấn đề tội phạm khác nhiều so với giải quyết khó khăn trong kinh doanh, chúng ta không được phép buông lỏng, phải theo dõi đến khi vấn đề được giải quyết triệt để. Đáng buồn là, khó khăn dù được giải quyết nhưng lại đi kèm với một chi phí quá lớn. Do vậy, trách nhiệm của người quản lý là phải biết sắp xếp và ưu tiên công việc theo mức độ cần thiết.

Trong khi sắp xếp công việc dựa trên quyền ưu tiên là nền tảng cho quản lý hiệu quả thì không thể xem việc phân tích và lên kế hoạch là nhân tố thay đổi được công việc. Dwight Eisenhower đã có lần so sánh, "Các bản kế hoạch chẳng nói lên điều gì; thực hiện kế hoạch mới là tất cả". Cho dù đó là một thay đổi vĩ mô ảnh hưởng đến điều kiện thị trường và xu hướng sản phẩm hay là một thay đổi vi mô ảnh hưởng đến những chính sách của doanh nghiệp và quyền lợi của cá nhân thì chúng ta cũng buộc phải xem

xét đến tính linh hoạt. Nếu nhà quản lý không thể đáp ứng được thay đổi, thì sự sắp xếp công việc dựa trên quyền ưu tiên trở nên phi thực tế chẳng khác nào Kế hoạch 5 năm của Liên Bang Xô Viết cũ – thật vô nghĩa!

Nhà quản lý cấp trung, những người luôn biết cách vận dụng và tối ưu hóa quyền ưu tiên, sẽ thường xuyên hoàn thành công việc đúng thời hạn và phù hợp với ngân sách. Chắc chắn các nhà quản lý sẽ thực hiện việc này mà không bỏ qua các nhân viên. Thực tế, họ sẽ hoàn thành mục tiêu của mình *bởi vì* chính nhân viên của họ. Quản lý và các nhân viên sẽ trở thành một "Đội ngũ kết hợp ăn ý". Sắp xếp công việc dựa trên quyền ưu tiên là cần thiết nhưng nguyên tắc này chỉ phát huy được tác dụng khi mọi người làm việc cùng nhau phối hợp ăn ý và hiểu rõ về nhau. Việc làm này chẳng hề dễ dàng, nhưng nếu chúng ta thực hiện nó một cách nghiêm túc, chắc chắn nó sẽ có tác dụng làm giảm bớt những khó khăn.

Quản lý tư duy

Một trong những hậu quả ngoài ý muốn trong việc quản lý chính là người quản lý mất khả năng tự giải quyết công việc của mình. Những kỹ năng từng giúp họ thăng tiến dần biến mất do không được sử dụng thường xuyên. Vấn đề này gợi cho tôi nhớ đến một người bạn, lúc ấy là nhân viên môi giới kinh doanh muốn khảo sát và đánh giá những người muốn mua các các doanh nghiệp nhỏ. Trong số những người tiếp nhận cuộc khảo sát đầu tiên, không ít người từng là quản trị viên với chức vị cao nhưng đã thôi việc, và đang tìm kiếm một sự khởi đầu mới. Nghe có vẻ cao quý, nhưng đối với những người đàn ông (đúng thế, hầu hết trong số họ là nam giới) có vẻ như đủ tiêu chuẩn này thì việc buôn bán nhỏ, trở thành một chủ nhà in, một nhân viên hải quan, một nhà phân phối cũng giống như bắt họ phải lái tàu vũ trụ lên sao Hỏa. Những công việc đơn giản như thanh toán hóa đơn, thuê nhân công, hay thậm chí là photocopy dường như đều vượt quá khả năng của họ. Nguyên nhân: Họ chưa từng làm qua những việc đó, vì khi còn làm việc trong một tổ chức lớn những việc như thế đã có người khác làm cho họ. Và kết quả biến họ trở thành những nhà quý tộc cung điện Versailles – hoàn toàn vô dụng.

Cho dù các nhà quản lý không cần phải làm các công việc thường ngày, họ cũng không được đánh mất những kỹ năng cần thiết của mình. Một lần nữa, vấn đề này lại được minh họa bởi một đồng nghiệp của tôi hiện đang là chuyên viên huấn luyện nhân sự. Anh ấy đã phải trải qua một quá trình tuyển chọn vô cùng gắt gao,

không phải vì học viên mà nguyên nhân chính là ở công ty của những nhân viên này. Nhân viên của bộ phận Nhân sự hành động như thể cấp trên của họ hoàn toàn không thể đưa ra các quyết định đúng đắn. Những hành vi đó không thuộc quyền hạn của huấn luyện viên, tôi đã chứng kiến những chuyện như thế hết lần này tới lần khác, trong mọi vấn đề liên quan, từ việc vạch ra chiến lược cho tới việc giao tiếp. Một lý do giải thích tại sao nhiều công ty vấp phải sai lầm và thua lỗ trong đợt suy thoái vừa qua là vì họ phải thuê các công ty tư vấn chiến lược nhằm đưa ra quyết định then chốt cho công ty trong khi bản thân họ dường như không thể tự quyết định bất cứ chuyện gì. Việc làm này không những kết tội người quản lý, người lẽ ra phải đưa ra những chỉ đạo ngay từ ban đầu, mà còn làm cho danh tiếng các công ty tư vấn đáng lẽ nên được ca ngợi cũng cũng bị lung lay.

Bám sát tiến trình thực hiện công việc là yếu tố cần thiết trong việc quản lý, nhất là đối với những nhà lãnh đạo. Tuy nhiên việc đó cũng có hạn chế. Nếu quá khắt khe, người khác sẽ nghĩ bạn là một nhà quản lý vặt vãnh, tủn mủn; còn nếu buông lỏng, bạn sẽ bị xem như một người lười nhác, cẩu thả. Điều cần thiết là bạn phải biết cách cân bằng cả hai yếu tố. Dưới đây là một vài gợi ý để bạn vừa có thể mài dũa những kỹ năng đồng thời duy trì tốt vai trò quản lý của mình.

TẠO KHÔNG GIAN RIÊNG

Trái với lẽ thường, một số nhân viên luôn sẵn sàng đón nhận những góp ý của cấp trên vì nhiều lý do. Thứ nhất, điều đó giúp họ an tâm là mình vẫn đang đi đúng hướng; thứ hai, tạo cơ hội cho nhân viên và nhà quản lý giáp mặt nhau để hiểu thêm về cách làm việc của nhau. Nếu như trong bóng rổ mắc lỗi va chạm sẽ khiến bạn bị thổi phạt, thì trong công việc, quá nhiều tiếp xúc giữa nhân viên và nhà quản lý sẽ hạn chế sự chủ động và độc lập của nhân viên. Hãy để mọi người có không gian riêng của mình.

ĐƯA RA QUYẾT ĐỊNH ĐÚNG ĐẮN

Việc đưa ra quyết định chính là "kim chỉ nam" của cả doanh nghiệp, nó bao gồm những việc mà công ty có trách nhiệm thực hiện. Đó là vấn đề sống còn của cả một tập thể, nên mọi người thường nghe theo chỉ đạo của người quản lý ở các cấp; nếu không, cả công ty sẽ bị tê liệt. Nhưng khi công ty rơi vào tình trạng khó khăn, mọi người phải trông chờ vào quyết định của những người lãnh đạo cao hơn. Chức vị càng cao thì tầm quan trọng của quyết định đó càng lớn. Để có được những quyết định sáng suốt, các cấp

quản lý cần phải kết hợp giữa việc thấu hiểu nhân viên của mình, nắm rõ công việc, nắm vững chiến lược, đồng thời tập trung vào tính chất vấn đề. Đó là vai trò của những nhà lãnh đạo cấp cao.

NGHIÊN CỨU MỘT DỰ ÁN

Một trong những phương pháp để đầu óc của bạn bận rộn đó là tập trung thực hiện một dự án đặc biệt. Hãy tiên phong và lôi kéo mọi người vào cuộc. Nên nhớ, bạn có rất nhiều việc để quản lý. Một số việc bạn có thể ủy quyền cho người khác, nhưng một số thì không. Hàng ngày phải đối mặt với những việc như tung ra sản phẩm mới, nâng cao dịch vụ khách hàng, hay quá trình cải tiến mẫu mã sản phẩm. Những việc làm này có thể sẽ kích thích các tế bào não và làm cho tâm trí bạn ngày càng linh hoạt. Bill Gates là một ví dụ tiêu biểu. Hiện nay, với cương vị là cố vấn chính của tập đoàn Microsoft, ông vẫn nghiên cứu những dự án mà ông cho là quan trọng với công ty, nơi niềm đam mê của ông luôn tạo nên sự thay đổi tích cực.

SUY NGHĨ NHƯ MỘT NGƯỜI DẪN ĐƯỜNG

Câu nói trên (có nghĩa như là quản trị) xuất phát từ Michael Useem, hiện đang là giáo sư của trường Wharton và đồng thời cũng là một nhà leo núi kỳ cựu. Mike đã dẫn dắt nhóm MBA của trường mình cũng như nhiều nhà lãnh đạo ở công ty leo đến những đỉnh cao trên toàn thế giới. “Hãy suy nghĩ như một người dẫn đường”, như ông từng viết trong cuốn sách *Upward Bound* (tạm dịch: Giới hạn trên), mang thông điệp “khả năng nhìn xa trông rộng hay khả năng nhìn một cách bao quát”. Thông điệp đó đã trở thành phương châm không chỉ giúp ông dẫn dắt nhóm của mình vượt qua khó khăn mà còn giúp ông để mắt tới những người leo núi khi họ có dấu hiệu gặp nguy hiểm vì không chịu được ảnh hưởng của lớp không khí loãng ở độ cao quá lớn. Khi suy nghĩ như một người dẫn đường, bạn sẽ cân bằng cả tập thể cũng như từng cá nhân, để loại bỏ những căng thẳng không đáng có và đạt thành công ngoài mong đợi. Đó chính là câu thần chú mà bất kỳ nhà lãnh đạo nào cũng nên sáng suốt nghe theo.

Nhớ rằng không ai thích thay đổi

Những nhà quản lý cấp trung đôi khi phải trải qua cảm giác mình là người đơn độc nhất trên hành tinh. giả sử bạn đang đứng trong một căn phòng để thuyết trình về một quy trình mới hay một phương pháp mới. Công việc của bạn là phải thuyết phục những người đang có mặt trong phòng tán thành ý tưởng của mình.

Trong số những người ngồi đó, vài người là quản lý của bạn, vài người cùng cấp bậc, và còn cả một hoặc hai nhân viên dưới quyền bạn nữa. Biểu hiện trên khuôn mặt họ chẳng có vẻ gì là quan tâm đến những điều bạn đang nói. Trong mắt họ, bạn cũng chẳng có gì đặc biệt, ngoài một người đang tìm kiếm cơ hội thay đổi. Cấp trên có thể ủng hộ ý kiến này của bạn, và muốn đưa vào áp dụng ngay lập tức, nhưng dựa vào những khuôn mặt trơ như tượng mà bạn đang nhìn thấy, cùng với thái độ im lìm tới mức bạn có thể cảm nhận được, thì bạn nên hiểu rằng, việc ý tưởng của bạn được chấp nhấn cũng giống như việc chấp nhận một người sao Hỏa ở trên sao Kim. Nói một cách đơn giản hơn, bạn chính là phiên bản hiện đại của những nhân viên tiếp thị. Người ta cũng sẽ không ngần ngại đóng sầm cửa trước mặt bạn, chỉ khác ở chỗ, bạn đã đứng ở bên trong sẵn rồi.

Trở thành một tác nhân thay đổi không hề dễ dàng. Văn chương cũng từng ngợi ca giá trị cao quý cũng như phẩm hạnh của các cá nhân tiên phong thay đổi, họ được ví như ngọn đuốc chỉ đường, như người dám đứng mũi chịu sào. Thế nhưng, hãy đối mặt với thực tế, những kẻ viết ra những điều vớ vẩn này quả thực chẳng hiểu gì hoặc chưa từng trải qua. Họ thường là những nhà tư vấn về sự thay đổi (với bổn phận bào chữa). Thế nhưng bạn phải làm gì nếu bạn đang đứng đây và buộc phải thuyết phục một nhóm người chấp nhận sự thay đổi?

ĐƠN GIẢN HÓA VẤN ĐỀ

Những nhà quản lý cao cấp thường hay suy nghĩ hoặc phát ngôn về những điều lớn lao. Điều đó là tốt. Nhưng họ thậm chí còn thích phát biểu theo cách mà chỉ có những chuyên gia mới có thể hiểu nổi. Điều này thì trái ngược hoàn toàn. Một nhà cải cách luôn phải biết cách đơn giản hóa vấn đề. Tránh sử dụng biệt ngữ. Tốt nhất nên sử dụng ngôn ngữ hàng ngày để bất cứ ai cũng có thể hiểu được những điều bạn đang nói.

TẠO KHÔNG KHÍ THOẢI MÁI CHO MỌI NGƯỜI

Khi thuyết trình trước một nhóm người, hãy khiến mọi người cảm thấy thoải mái. Bài thuyết trình của bạn nên ngắn gọn ở mức tối đa. Bên cạnh đó hãy mời mọi người đặt câu hỏi cho bạn. Bạn nên hướng mọi người đặt câu hỏi tập trung vào vấn đề. Thậm chí bạn có thể đưa ra một câu hỏi đơn giản làm ví dụ để chứng minh cho điều bạn vừa nói. Chẳng hạn nếu bạn đang nói về quy trình Six Sigma, trước hết hãy xác định khái niệm của nó: đó là quy trình cho phép ba lỗi sai trên 100.000 khả năng gây lỗi. Cuộc đối

thoại như thế thể hiện việc bạn sẵn sàng đón nhận mọi câu hỏi đóng góp, cho dù nó đơn giản đến mức nào. Tóm lại, chính những câu hỏi đơn giản đó sẽ tạo điều kiện tốt nhất cho mọi người thấu hiểu được vấn đề mà bạn đang thuyết trình.

CỤ THỂ HÓA VẤN ĐỀ

Các nhà lãnh đạo cấp cao thường bị đả kích hoặc chỉ trích về việc họ đưa ra những chỉ đạo quá mập mờ và thiếu thực tế. Điều đó dẫn đến việc nhân viên cấp dưới không thể xác định được họ cần làm gì, bắt đầu từ đâu. Những "tác nhân đổi mới" thành công là những người đưa ra những chỉ dẫn cụ thể theo từng bước để mọi người thực hiện nhằm tạo nên những thay đổi thực sự. Quan trọng nhất, họ làm việc cùng với tập thể để trải nghiệm sự thay đổi về vai trò, trách nhiệm và nhiệm vụ. Mỗi cá nhân khi tích cực tham gia tìm phương pháp giải quyết vấn đề, sẽ tạo ra những thay đổi rõ rệt và khiến việc thực hiện trở nên dễ dàng hơn.

LUÔN BIẾT LẮNG NGHE

Bản chất của con người là muốn chủ động chứ không bao giờ muốn bị động. Tất nhiên, trong thực tế, người quản lý luôn là người sai bảo. Điều đó chẳng có gì là lạ, nhưng một lúc nào đó, hãy tập cho mình thói quen hỏi ý kiến của mọi người. Khi bạn hỏi đồng nghĩa với việc bạn muốn thảo luận. Quan trọng hơn, bạn đã tạo cơ hội cho người khác được trình bày quan điểm cá nhân của họ. Thay vì phản đối hành động đó, hãy khuyến khích họ để các bạn có một cuộc thảo luận cởi mở. Có thể bạn không hoàn toàn thuyết phục được người khác, nhưng việc bạn cho phép họ đóng góp ý kiến trong quá trình thực hiện chắc chắn sẽ giúp bạn nhận được sự ủng hộ của mọi người.

LUÔN BIẾT CÁCH TỎ RA HÀI HƯỚC

Sự hài hước là thước đo tuyệt vời, nó xoa dịu mọi căng thẳng bởi vì nó là cầu nối đầy tính nhân văn giữa người nói và người nghe, giữa người thuyết phục và kẻ hoài nghi, giữa những người luôn mong muốn thay đổi và những kẻ thụ động. Ví dụ nếu bạn được yêu cầu phải thuyết phục một nhóm người về một số quá trình mới được cải tiến, hãy thể hiện sự phản đối, bảo thủ của chính bạn khi mới được tiếp cận vấn đề, cho dù đó là lần đầu hay các lần tiếp theo. Hãy nói đùa về tính bảo thủ cố hữu của bạn. Thái độ chân thật ngay cả khi đang đùa đó sẽ giúp cho những người luôn mong muốn thay đổi như bạn trở nên dễ gần và đáng tin cậy hơn.

THÊM CHÚT KỊCH TÍNH

Con người ai cũng tham vọng. Winston Churchill, như nhà triết học Isaiah Berlin đã từng quan sát, đã khiến người dân Anh cảm thấy họ chính là những chiến binh trong bản anh hùng ca lịch sử trong suốt Chiến tranh thế giới thứ hai. Những đóng góp và sự hy sinh của họ là minh chứng sống động cho những cố gắng của con người trong chiến tranh. Những "tác nhân đổi mới" cũng tương tự như thế, hãy làm cho người khác cảm nhận được vai trò quan trọng của họ bằng cách kịch hóa công việc của họ; biến những đóng góp của họ thành những thay đổi quan trọng có khả năng chuyển hóa cả tổ chức.

Giới hạn bản thân

Giới hạn của bản thân cũng là một phần ảnh hưởng lên sự thay đổi. Chuyện Rudy Tomjanovich từ chức huấn luyện viên trưởng của đội bóng rổ Los Angeles Lakers vào tháng 2 năm 2004 đã thu hút sự chú ý của báo chí và truyền thông. Việc một huấn luyện từ chức khi đang ở giữa mùa giải luôn là tin giật gân, nhưng sự ra đi của Rudy T. lại có chút khác biệt. Theo chúng tôi biết thì Rudy T. không bị buộc phải ra đi mà là do ông ấy xin từ chức. Ông nói rằng quá mải mê với công việc đã gây ảnh hưởng xấu đến sức khỏe của mình. Tomjanovich là một đấu sĩ; khi còn thi đấu ông phải trải qua chấn thương nghiêm trọng với một cú đấm vào mặt (sự việc này đã tạo cảm hứng cho John Feinstein viết một cuốn sách), hồi phục sau chứng nghiện rượu và chiến đấu với căn bệnh ung thư bàng quang. Nói cách khác, Tomjanvich đã nhận ra giới hạn của mình và dừng lại đúng lúc. Hoan hô! Ví dụ này cũng chính là bài học cho những nhà quản lý: nên nhận biết những gì có thể và không thể thực hiện được.

Việc quản lý có thể trở nên hà khắc. Áp lực thời gian nặng nề, khối lượng công việc liên tục, và quản lý chi tiết có thể trở nên khô khan. Thêm vào đó là việc đào tạo nhân viên, nhiệm vụ của một nhà quản lý hiện đại, thế nhưng ngày càng có nhiều nhà quản lý chần chừ không tham gia. Tomjanovich có đủ điều kiện để thực hiện việc huấn luyện; khi còn dẫn dắt đội Houston Rockets ông từng hai lần giúp họ giành cúp vô địch giải bóng rổ nhà nghề Mỹ (NBA), đồng thời có nguồn tài chính dồi dào. Tuy nhiên lời phát biểu của ông trong buổi họp báo từ chức đã được tiết lộ; ông cảm thấy mình ngày càng giống như một trợ lý huấn luyện viên hơn là huấn luyện viên, bởi lẽ ông làm cả công việc của họ. Nhưng Tomjanovich đã sáng suốt đối mặt với trách nhiệm lãnh đạo của mình và dừng lại đúng lúc. Có quá nhiều nhà quản lý đã không

làm được điều này dẫn đến gia đình đổ vỡ hoặc hủy hoại sức khỏe của bản thân.

Chẳng mấy ai để ý đến lời khuyên "đừng làm việc quá sức" vì hai lý do. Thứ nhất, tham công tiếc việc. Trong giai đoạn kinh tế khó khăn, hoặc ngay cả giai đoạn hưng thịnh, chẳng có nhà quản lý nào muốn giảm bớt công việc. Thứ hai, cần cù là đức tính đáng tự hào; chúng ta tự nhận thấy lười nhác là dấu hiệu của sự kém cỏi. Trái lại, với ví dụ về Tomjanovich, từ bỏ công việc là biểu hiện của sự mạnh mẽ. Đây không những là việc làm cần thiết để bảo đảm sức khỏe của bản thân mà còn mang lại lợi ích cho công ty hay doanh nghiệp của mình. Sau đây là hai cách để những nhà quản lý cấp trung có thể hướng dẫn những người khác nhận thức được giới hạn của bản thân.

GIỚI HẠN CÔNG VIỆC

Khi đảm nhận một công việc, cần phải xem xét kỹ càng. Nên nắm vững tính chất của công việc. Chẳng hạn như, các CIO phải biết rõ giới hạn khả năng của họ. Công việc của họ xoay quanh các vấn đề liên quan đến lĩnh vực công nghệ thông tin, nếu đi chệch hướng, họ buộc phải chịu trách nhiệm về hệ thống máy tính cá nhân cũng như điện thoại của toàn bộ nhân viên trong công ty mình. Để tránh những tình huống này xảy ra, nên xác định rõ và bám sát nội dung công việc. Nghĩa là, khi tiếp nhận bạn, công ty sẽ chắc chắn bạn phù hợp với những giá trị của công ty. Nếu các trường hợp khẩn cấp xảy ra, hãy giải quyết chúng. Những vấn đề ưu tiên sẽ thay đổi, nên hãy linh hoạt, việc nào cần thì làm trước. Có thể bạn không hoàn thành xuất sắc mọi nhiệm vụ, nhưng bạn luôn giữ đúng tiến độ công việc đồng thời đảm bảo luôn hợp tác ăn ý cùng nhân viên của mình.

TẠO UY TÍN CHO BẢN THÂN

Khi đọc dòng trên có thể bạn sẽ nói, tác giả này thật điên rồ, có lẽ ông ta không biết gì về cấp trên của tôi. Có thể bạn đúng, nhưng cả bạn và cấp trên đều phải có trách nhiệm với tập thể và với nhau. Vì vậy nên thông báo cho cấp trên biết điều bạn và cấp dưới sắp làm. Đừng nên đối đầu mà nên ủng hộ. Hãy cùng nhau thảo luận về những thay đổi để nhận được sự tán thành của cấp trên về những công việc sắp tới của bạn. Nói cách khác, chính bạn đang lái cấp trên theo mình; hãy thể hiện sự chủ động. Bằng cách luôn là một người có trách nhiệm với công việc, chắc chắn nhà lãnh đạo sẽ trải thảm cho con đường công danh của bạn. Sự hợp tác này có thể không phải là tấm vé một chiều đưa bạn đi thẳng đến

thành công, nhưng nó có thể giúp bạn rút ngắn nửa đường, bởi vì cả bạn và cấp trên của bạn đều đáp ứng được nhu cầu công việc của nhau và đáp ứng được cả nhu cầu của công ty.

Nhưng những khó khăn này cũng có giới hạn; bạn bị đặt vào tình huống buộc phải cố gắng hết sức. Thậm chí những người làm ngành nghề nguy hiểm, nơi những thử thách và khó khăn luôn rình rập – như nhân viên cứu hỏa, lực lượng có vũ trang, bác sĩ cấp cứu… họ đều cần phải nghỉ ngơi. Bởi lẽ nếu họ cố gắng quá sức, không biết giới hạn của bản thân, họ sẽ phá hủy cuộc sống cá nhân của mình, làm mất sự tín nhiệm – biến họ trở nên vô dụng.

Cách tốt nhất để tránh kiệt sức nhằm chứng tỏ rằng bạn có tố chất để trở thành một nhà lãnh đạo đó là giao trách nhiệm và quyền hạn cho nhân viên của mình. Đối với một số nhà quản lý thì việc làm này chẳng khác nào giao chìa khóa một chiếc xe phân khối lớn cho trẻ em dưới 16 tuổi. Thế nhưng đó chỉ là trường hợp bạn chẳng chuẩn bị gì cho nhân viên của mình tiếp nhận nhiệm vụ mới. Nếu bạn luôn dõi theo họ, họ sẽ luôn hướng về bạn cho dù đó chỉ là đặt một cái máy tính mới hay quản lý một dự án xuyên quốc gia. Học cách thể hiện những kỳ vọng của bạn. Hãy để họ tự bước đi. Luôn giúp đỡ khi họ cần bạn nhưng chỉ lúc nào thực sự cần thiết.

Học hỏi từ thất bại

Tất nhiên, sẽ có những lúc một nhà quản lý cấp trung như bạn vấp phải thất bại. Thật ra thì hầu hết các nhà cải cách đều phải chạm trán thất bại. Áp lực từ sự phản đối, bảo thủ hay thậm chí là thái độ thù địch sẽ nhấn chìm những ý tưởng tốt đẹp của bạn. Điều này đặc biệt đúng khi cấp trên của bạn chỉ giỏi đãi bôi; có nghĩa là, họ chỉ biết nói và nói, nhưng chẳng bao giờ nhúng tay hỗ trợ bạn. Trong những trường hợp này, điều bạn có thể làm là thực hiện công việc của bạn, kể câu chuyện của bạn, và tiếp tục cố gắng. Ngay cả biết rõ kết cục, cách bạn xoay sở trong những hoàn cảnh như thế này sẽ hình thành nên tính cách cũng như tạo bước đệm cho những đột phá trong công việc của bạn sau này. Nó là thước đo khả năng của bạn để đảm nhận trách nhiệm lớn hơn trong tương lai.

Vì vậy, đừng từ bỏ hy vọng. Bạn có thể sử dụng kinh nghiệm trong việc tìm kiếm và thực hiện công việc để tạo sự thay đổi tích cực với bản thân. Bạn có thể sử dụng nó như một cơ hội để hoàn thiện chính mình. Đối với cấp trên, điều quan trọng là cách bạn thể hiện mình trong suốt quá trình làm việc. Liệu bạn có đáng tin cậy? Bạn

có nắm vững công việc? Có hiểu rõ về công ty cũng như những lĩnh vực kinh doanh của công ty? Với cương vị là một nhà lãnh đạo thì thách thức trước mắt chính là tạo niềm tin với mọi người bằng hành động cũng như sự gương mẫu của mình. Hơn nữa, khả năng kết nối các cá nhân với nhau sẽ chứng tỏ bạn là "tác nhân đổi mới" mà ai cũng muốn noi gương bởi vì họ tin tưởng bạn. Đối với một nhà lãnh đạo, không có phần thưởng nào quý giá hơn việc nhận được sự tín nhiệm của mọi người.

Việc cần làm của một nhà lãnh đạo

Một tập thể cần một người có khả năng quản lý chi tiết. Để thực hiện tốt việc này, bạn phải tiếp cận với thời gian biểu của cấp trên nhằm xác định cách sắp xếp thời gian biểu của cấp trên. Từ đó bạn có thể gợi ý cho cấp trên vấn đề nào nên được ưu tiên hàng đầu, chẳng hạn như việc nào nên làm ngay, việc nào có thể làm sau, hay những việc ông ta có thể làm nếu thời gian cho phép. Nhà lãnh đạo cần phải dành thời gian cho những người khác cũng như cho chính bản thân mình.

Để điều hành doanh nghiệp, bạn cần:

Lập danh sách những việc cần làm theo thứ tự ưu tiên tùy theo mục tiêu của bạn. Đồng thời sắp xếp những việc đó theo hai hướng, mục tiêu ngắn hạn và dài hạn.

Học cách nhìn xa, thích ứng và chớp lấy thời cơ.

Luôn tiên phong làm gương cho người khác.

Khuyến khích việc nhìn nhận vấn đề dựa trên nhiều quan điểm khác nhau bằng cách tiếp thu ý kiến của mọi người.

Học cách kiên nhẫn. Hạn chế việc hối thúc người khác hoàn thành công việc của họ. Hãy để cho nhân viên có không gian và thời gian để hoàn thành công việc được giao.

Phần III

TÔI PHẢI LÀM GÌ ĐỂ GIÚP CẤP TRÊN VÀ ĐỘI CỦA MÌNH THÀNH CÔNG?

Để trả lời câu hỏi trên, bạn phải có khả năng kết hợp kỹ năng và năng lực một cách đúng đắn. một nhà lãnh đạo như thế cần phải mạnh mẽ và bền bỉ, là người hướng dẫn những người khác, và là người có quyền có thế.

Bước 7
MỀM NẮN RẮN BUÔNG

"Số phận luôn mỉm cười
với những ai biết chịu đựng."

— LUDWIG VAN BEETHOVEN —

Câu chuyện kể về một thanh niên trẻ đang tìm kiếm cơ hội để khẳng định mình tại hội nghị tổng tuyển cử năm 2000 của Đảng Dân chủ ở Los Angeles. Anh bay từ thành phố quê nhà Chicago đến Los Angeles chỉ để đến bên ngoài hội nghị và biết rằng anh không thể có được thứ mình muốn: một tấm vé vào hội nghị. Chỉ là một công chức luật của bang Illinois, anh không có danh tiếng để được phép tham gia tranh cử ở Đảng Dân chủ. Mọi thứ còn tệ hại hơn khi anh cố gắng thuê một chiếc xe thì phát hiện ra rằng thẻ tín dụng của mình đã hết hạn. Tám năm sau, người đàn ông này, Barack Obama, được bầu làm tổng thống thứ 44 của nước Mỹ.

Đoản văn trên đã gói gọn hành trình gập ghềnh, gian nan của người đàn ông "là con trai của một người đàn ông Kenya và một phụ nữ Kansas", xuất phát từ gốc rễ khiêm nhường để vươn tới đỉnh cao phi thường. Dọc hành trình, ông đã khám phá ra cách cân bằng di sản của mình theo cách xây dựng một cây cầu kết nối cả hai nền văn hóa trong quá trình ghi tên mình vào lịch sử nhân loại, trở thành tổng thống Mỹ gốc Phi đầu tiên. Nó cũng minh chứng cho bản lĩnh tự tin của ông, chưa kể đến sự kiên cường mà ông đã thể hiện trong suốt cuộc đời mình.

Obama tốt nghiệp đại học Columbia với tấm bằng loại ưu và sau đó theo học trường luật Harvard, tại đây ông đã trở thành biên tập viên người Mỹ gốc Phi đầu tiên cho tờ báo của trường phụ trách về phê bình luật. Vị trí này đã thể hiện được khả năng luôn hướng mình về trung tâm của ông. Ông kết thân với những cây viết bảo

thủ của tờ báo trong khi thỉnh thoảng lại gây phiền toái cho những đồng nghiệp theo chủ nghĩa tự do của mình, những người đã giúp ông đắc cử. Sau khi tốt nghiệp trường luật, ông đã từ chối cơ hội kiếm bội tiền với công việc ở một hãng luật lớn. Thay vào đó ông trở về Chicago và làm việc như một nhà tổ chức cộng đồng. Ông hành nghề luật và theo đuổi vợ ông, Michelle, cũng tốt nghiệp trường luật Harvard, làm việc cho một công ty lớn và sau này trở thành một doanh nhân thành đạt.

Trên con đường chính trị, ông đã thành công trong việc giành được một ghế trong cơ quan Lập pháp Chicago. Sau đó vào năm 2000 ông tranh cử vào Quốc hội với Bobby Rush, một cựu thành viên của nhóm cực đoan Báo đen và bây giờ là một nhân vật chính trị quyền lực ở Chicago. Ông thua, và may mắn là ông đã thua. Hai năm sau, ông tranh cử vào Thượng viện Mỹ và trở thành một thượng nghị sỹ. Trong các chiến dịch của Thượng viện, cái tên Obama được cả nước Mỹ biết đến thông qua hội nghị của Đảng Dân chủ năm 2004, tại đây ông đã có một bài phát mạnh mẽ rằng đất nước này không phải là "bang đỏ hay bang xanh mà là Hợp chủng quốc Hoa Kỳ."

Người ta còn biết đến sự nghiệp chính trị của ông qua những gì ông không làm: trở thành một thượng nghị sĩ tích cực. Tuy nhiên, Obama đã sử dụng Thượng viện làm bàn đạp tiến thân cho sự nghiệp chính trị sau này của mình. Ông đã chọn Pete Rouse, cựu tham mưu trưởng cho lãnh đạo Đa số Thượng viện, và Tom Daschle làm tham mưu trưởng của mình. Từ Rouse, Obama đã học được cách Washington làm việc và tạo được những mối liên kết với việc thành lập đảng phái chính trị của ông. Và khi có cơ hội tranh cử Tổng thống, Obama đã không bỏ lỡ. Chiến dịch tranh cử của ông bắt đầu trước trụ sở tòa án Springfield, ở bang Illinois, đây chính là nơi Abraham Lincoln đã bắt đầu chiến dịch tranh cử Tổng thống năm 1860.

Obama đích thân đến hầu hết các tiểu bang để thực hiện chiến dịch tranh cử đặc biệt của mình. Trong suốt quá trình tranh cử, ông đã vượt qua được những khó khăn tài chính và chiến dịch này trở thành chiến dịch xuất sắc trong lịch sử chính trị hiện đại. Điều đáng nhớ trong chiến dịch chính là sự tham gia tích cực của Obama. Mặc dù ông tin vào việc quản lý do các phụ tá đảm nhận, nhưng ông mới là người trực tiếp thực thi những quyết định quan trọng. Ông đã làm tăng phần uy tín cho chiến dịch bằng cách cởi mở và thẳng thắn với giới truyền thông cũng như nhấn mạnh rằng chiến dịch đang hoạt động rất tốt. Cùng với khẩu hiệu "Không có kịch Obama", chiến dịch của ông đã quyên góp được

một số tiền khổng lồ, hơn 750 triệu đô-la, nhiều hơn bất kỳ chiến dịch nào. Phần lớn số tiền đến từ những nhà tài trợ nhỏ, nhưng cũng không thiếu những nhà tài trợ lớn trong danh sách quyên góp. Chiến dịch của ông đã vượt qua "cỗ máy" Clinton, người ngay từ đầu đã có được sự hậu thuẫn và tài trợ rất lớn. Bằng cách vận động cơ sở và vận động trực tuyến, thông điệp chống chiến tranh của ông đã có hiệu quả, cuối cùng ông đã đánh bại Hillary Clinton và giành thắng lợi trong một cuộc chiến đầy cam go.

Chiến dịch tranh cử với John McCain thì dường như ông nắm chắc phần thắng. Xét cho cùng McCain chỉ là một ứng cử viên tiêu chuẩn của Đảng Cộng hòa, mà các cử tri đã cho rằng đảng này phải có trách nhiệm không những với cuộc chiến mất lòng dân mà còn cả nền kinh tế trì trệ. Trên hết, Tổng thống George W. Bush là một trong những Tổng thống mất lòng dân nhất lịch sử. Vả lại, không phải cho đến khi nền kinh tế chao đảo vào tháng 9 năm 2008 thì người ta mới cho rằng Obama sẽ giành chiến thắng. Ông đã kiên trì theo đuổi chính sách kinh tế mạnh mẽ và đã nhận được sự ủng hộ nhờ chính khả năng theo đuổi đến cùng những mục tiêu của mình.

Xuất thân của Obama có thể làm ông thấy tự do, nhưng do mang trong mình dòng máu hai sắc tộc và tinh thần hợp tác, người ta biết đến ông như là "một nhà chính trị thực dụng" hơn là một kẻ hay mơ mộng thiếu thực tế. Những bài phát biểu của ông lôi cuốn đám đông, truyền cảm hứng và tạo sự tin cậy nơi người nghe, ông là người sẵn sàng xắn tay lên lao vào làm mọi việc. Qua đó chúng ta thấy được nghệ thuật thuyết phục tinh vi không đơn giản là một khả năng bẩm sinh mà là cả quá trình trau chuốt các kỹ thuật biến ông trở thành một nhà hùng biện xuất chúng.

Obama đã phải đối đầu với những khó khăn chồng chất ngay sau khi nhậm chức vào tháng 1 năm 2009. Trong sáu tháng đầu sau khi đắc cử, Obama đã chứng minh được ông là người biết rõ bản thân vả năng lực của mình. Ông đã tuyển chọn cho mình một đội ngũ dưới quyền không đơn thuần là "kình địch" mà là một đội gồm những cá nhân xuất sắc, có ý chí mạnh mẽ, những người không hề e ngại trình bày những tư tưởng đối lập. Về phía Obama, ông là nhà lãnh đạo đủ tự tin để thực hiện những quan điểm chính trị của mình. Ông thừa nhận trong đợt bầu cử năm 2008 rằng ông có thể sẽ phạm sai lầm nhưng ông sẽ làm hết sức để dẫn dắt toàn dân tộc, không chỉ những người đã bỏ phiếu cho ông mà là toàn thể dân tộc. Lịch sử sẽ minh chứng cho lời nói của ông

Điều mà Barack Obama dạy chúng ta

về khả năng lãnh đạo:

· Hãy tự tin vào bản thân trước khi bạn muốn lãnh đạo người khác.

· Đừng để những điều khó khăn cản đường bạn, hãy biến nó thành động lực giúp bạn mạnh mẽ hơn.

· Luôn hướng bản thân cố gắng như một nhà lãnh đạo tiềm năng và xem điều gì sẽ xảy ra.

Sự kiên cường là khả năng đứng vững trước những trở ngại và phục hồi nhanh chóng để tiếp tục chiến đấu. Barack Obama đã nhiều lần thừa nhận sự thất bại trong cuộc đời mình. Sự kiên cường giống như việc bị đánh bại và rồi cố gắng đứng dậy. Một trong những lý do chúng ta hướng các con mình chơi các môn thể thao đối kháng là để chúng học hỏi được sự kiên cường. Chúng ta muốn chúng cạnh tranh lẫn nhau, tự khám phá ra được thế mạnh của mình, cả về tinh thần lẫn thể chất. Chúng sẽ trải nghiệm niềm vui của chiến thắng cũng như nỗi đau của thất bại. Việc lãnh đạo ở vị trí cấp trung cũng vậy, nó đòi hỏi sự kiên trì rất lớn bởi vì những người này thường dễ bỏ dở giữa chừng. Do đó, sự kiên trì là yếu tố cần thiết để duy trì khả năng lãnh đạo. Trong chương trước (bước 1), chúng ta đã giải quyết vấn đề năng lực lãnh đạo. Sự kiên trì là một dạng năng lượng giúp những cá nhân có động lực để chiến đấu vì lý tưởng của mình cũng như khả năng phục hồi sau thất bại.

Ví dụ, các huấn luyện viên luôn tìm kiếm các cầu thủ có tính kiên trì. Điều mà các huấn luyện viên cần là sự bền bỉ. Floyd Carr, cựu huấn luyện viên trưởng đội tuyển bóng bầu dục đại học Michigan, nhớ lại hình ảnh tập luyện với cường độ cao của Tom Brady trong đợt tập huấn mùa xuân.

Brady nhiều lần gục ngã nhưng luôn luôn đứng dậy sau đó. Carr đã không thể hiểu hết được nội lực của chàng tiền vệ này, nhưng ông biết rằng Brady là một cầu thủ tuyệt vời. Tom Brady đã cho thấy khả năng kiên trì của mình và trong suốt sự nghiệp chuyên nghiệp, trong bảy năm ông đã đưa New England Patriots giành được ba danh hiệu Super Bowl. Làm thế nào để các cầu thủ vượt qua những khó khăn rồi từ đó rút ra những bài học quý báu, câu trả lời đó là đương đầu với khó khăn, khắc phục chúng và đứng lên một lần nữa. Những bài học này cũng có thể áp dụng trong

lĩnh vực quản lý.

LUÔN KIÊN CƯỜNG

Sự kiên cường là yếu tố cần thiết cho các nhà quản lý cấp trung. Đội ngũ nhân viên cần đến sự chỉ đạo không phải lúc mọi thứ đang tiến triển tốt, mà khi mọi thứ đã hoặc đang xấu đi. Đó là lúc chúng ta cần đến một nhà lãnh đạo đứng ra xem xét vấn đề, đánh giá tỷ lệ thành công và kiên trì. Đúng vậy, ý chí kiên cường là khả năng bẩm sinh, điều quan trọng là các nhà lãnh đạo phải truyền đạt nó như thế nào. Truyền đi đức tính kiên cường với hoàn cảnh có hai tác dụng: Một là, thể hiện sức mạnh khi đối đầu với nghịch cảnh; hai là, truyền sự tự tin cho nhân viên để họ phấn đấu cho mục tiêu của bản thân. Sau đây là một số cách để khuyến khích sự kiên cường ở nơi làm việc.

XÁC ĐỊNH TỶ LỆ THÀNH CÔNG

Một người có khả năng lãnh đạo phải tự mình khảo sát môi trường và đánh giá cơ hội thành công cũng như thất bại. Khái niệm phân tích SWOT (Điểm mạnh (Strengths), điểm yếu (Weaknesses), cơ hội (Opportunities), hiểm họa (Threats)) áp dụng cho những tình huống này. Các nhà lãnh đạo xác định tỷ lệ thành công, nghe có vẻ to tát nhưng nhờ nhân viên của mình, những nhà lãnh đạo có cơ hội tiếp cận với thành công. Một trong những điều tệ hại của cuộc Chiến tranh Thế giới thứ lần thứ nhất đó là các vị tướng đã đem binh lính của họ vào cuộc chiến không có hy vọng thành công. Những vị tướng này luôn biết trước tỷ lệ thành công nhưng từ chối đối diện với chúng. Ngược lại, nhà thiết kế hàng không Burt Rutan, người thiết kế động cơ máy bay, bao gồm cả phần bánh lái, thừa nhận tỷ lệ thành công của mình là rất thấp nhưng ông đã sử dụng những kinh nghiệm và những kiến thức hàng không vốn có để vượt qua trở ngại. Những kiến thức và sự táo bạo đã giúp ông phát triển thành công chuyến bay tư nhân đầu tiên vào năm 2004.

THỪA NHẬN THẤT BẠI

Sự thật rằng thất bại là một người thầy tuyệt vời thường bị chúng ta quăng ra "lề đường", mà không biết đôi khi cách duy nhất để thành công là thất bại ngay lần đầu tiên. Chúng ta thường chấp nhận sự thật này trong các lĩnh vực hoạt động thể chất. Việc tự mình mày mò có thể giúp bạn thành thạo việc hàn chì hay sửa chữa công tắc điện, nhưng con người sinh ra không thể biết làm việc đó ngay mà chúng ta học được từ người khác, và thường

thông qua quá trình làm thử nhiều lần trước khi làm đúng. Ở khía cạnh nào đó trong quản lý, chúng ta quên mất vấn đề này và mong mọi chuyện hoàn hảo ngay lập tức. Điều này dẫn đến dự án có thể sớm thất bại hoặc cả tập thể sẽ tán loạn trước khi họ có cơ hội bắt tay vào công việc. Giám đốc điều hành của Starbucks, Howard Schultz, vẫn giữ bản sao của *Joe*, tác phẩm mà công ty đầu tư vốn và bị thất bại thảm hại. Những bản sao này được giữ lại như những lời nhắc nhở về thất bại nhưng cũng là một lời động viên họ cố gắng phấn đấu. Xác định tỷ lệ thành công và những trở ngại giúp chúng ra đúc rút được những bài học quý báu.

CHUYỂN BẠI THÀNH THẮNG

Jeff Garcia, một tiền vệ của giải bóng bầu dục chuyên nghiệp quốc gia (NFL – National Football League), người đã vượt qua những chấn thương cũng như các lời chỉ trích, cho hay ông có được động lực từ những người tin rằng ông không thể thành công. Tốt nghiệp đại học công lập San Diego, nhưng sau đó ông chuyển tới chơi cho giải bóng bầu dục chuyên nghiệp Canada; những thành công ở đây giúp ông có được sự chú ý từ những người chiêu mộ tài năng của NFL nơi ông bắt đầu sự nghiệp tiền vệ của mình và sau đó thành công ở các đội bóng bầu dục khác, bao gồm cả đội những chú đại bàng Philadelphia và những tên cướp biển vịnh Tampa. Ông đã giúp đội của mình lọt vào vòng chung kết còn bản thân xuất sắc giành được danh hiệu Pro Bowl.

Không chỉ có những vận động viên tìm thấy động lực từ những lời khích tướng. Sự tự tin là yếu tố quan trọng để thành công. Nếu bạn có tài năng và kỹ năng, bạn sẵn sàng làm việc chăm chỉ, chắc chắn bạn sẽ đạt được ước mơ, mặc kệ những lời chỉ trích. Hãy lắng nghe những lời nhận xét có tinh thần đóng góp giúp bạn tiến bộ và học hỏi từ nó, nhưng bạn phải loại bỏ những lời chỉ trích vô căn cứ và không đáng tin. Tiếp thêm sức mạnh cho bản thân bằng những việc bạn đã làm tốt và chắc chắn bạn sẽ thành công.

THU HÚT Ý TƯỞNG

Hiếm có nhà lãnh đạo nào biết hết các giải pháp, nhiều khi họ còn cảm thấy bế tắc. Một nhà lãnh đạo tài ba là người luôn sẵn sàng đặt câu hỏi và tìm kiếm giải pháp. Bạn có thể nghe gợi ý của một người này rồi nghe thêm gợi ý của vài người khác, sau đó bằng cách nhóm các gợi ý lại với nhau bạn sẽ tìm ra được giải pháp có thể giúp bạn thành công. Nhưng điều này chỉ xảy ra nếu bạn giao tiếp, có nghĩa là, lắng nghe và học hỏi như những người lãnh đạo. Ví dụ, ý tưởng về frappuccino, một cách pha chế cà phê lạnh, được

một người quản lý cửa hàng Starbuck nghĩ ra. Giám đốc Điều hành Howard Schultz đã chú ý đến ý tưởng đó, và bây giờ nó tạo ra hàng trăm triệu đô-la doanh thu từ các cửa hàng và các mẫu sản phẩm đóng gói được bày bán ở siêu thị.

HỌC HỎI TỪ NGHỊCH CẢNH

Cũng như thất bại có thể là một người thầy tuyệt vời của bản thân, thì các bài học của nó cũng có thể áp dụng cho những người khác. Vì vậy, có nhiều câu chuyện kể về những cá nhân và tập thể vượt qua tỷ lệ thành công thấp, kiên trì và giành được chiến thắng. Russell Simmons, một doanh nhân trong ngành giải trí và thời trang, đã chia sẻ về sự cố gắng của ông khi bắt đầu triển khai dòng âm nhạc hip-hop. Các công ty thu âm từ lớn đến nhỏ đều từ chối ông. Nhưng ông vẫn kiên trì xây dựng một thương hiệu mà ông tự hào và tin rằng dòng âm nhạc ấy là âm thanh sống động của thế hệ trẻ thành phố. Các công ty mới được thành lập cần chia sẻ các câu chuyện như thế này bởi vì việc kinh doanh của họ chỉ mới bắt đầu, họ cần những người đi trước chia sẻ về cơ hội thành công để học hỏi kinh nghiệm. Việc chia sẻ những câu chuyện có thể truyền sự tự tin và minh họa những điều chúng ta có thể áp dụng khi bị người khác từ chối.

Theo người viết tiểu sử Geoffrey C.Ward, khi còn trẻ Franklin Roosevelt luôn được thôi thúc bởi các cơ hội thành công. Giờ đây trong mắt chúng ta, ông là một nhà lãnh đạo vô cùng tự tin, nhưng để được như ngày hôm nay ông phải trải qua cả một quá trình cố gắng không ngừng. Người có ảnh hưởng tới Franklin chính là em họ của ông, Theodore Roosevelt. Franklin đã từng thừa nhận với bạn bè mình rằng ông muốn trở thành tổng thống trong tương lai. Và khi đã nổi tiếng, so với bạn bè đồng trang lứa, ông không có gì xuất sắc, còn đối với thân chủ của mình ông như là một luật sư lịch thiệp. Người ta chỉ có thể dùng một từ để mô tả về ông đó là "mờ nhạt". Khi còn là một thượng nghị sỹ trẻ của bang New York, ông đã kiên trì tham gia vào những buổi tiệc của các ông trùm, những người đang cố kéo phe phái trong các buổi tiệc này, nhưng kết quả là ông không thành công như mong đợi và chỉ có được vài đồng minh. Trên hết, sự khó khăn mà ông gặp phải chính là cuộc đấu tranh với căn bệnh bại liệt đã làm thay đổi cuộc đời ông; căn bệnh buộc ông phải dựa vào chính bản thân mình. Một người khuyết tật thường có xu hướng tránh xa cuộc sống ồn ào, thế nhưng căn bệnh này đã có tác động ngược lại với Roosevelt. Kinh nghiệm sống đã giải phóng ông và là động lực giúp ông cố gắng thực hiện những ước mơ của mình. Ông trở thành một tổng thống hoàn toàn tự tin vì ông sở hữu sức mạnh

nội tâm và niềm lạc quan để tự tin dẫn đường cho dân tộc mình vượt qua những năm tháng gian khổ.

GIỮ CÁI ĐẦU LẠNH

Người ta thường nói rằng khủng hoảng bắt nguồn từ những đòi hỏi không chính đáng của những nhà lãnh đạo. Một nhà lãnh đạo luôn giữ được điềm tĩnh trong những giây phút căng thẳng thì bao giờ cũng nhận được sự tôn trọng từ đồng nghiệp. Điều này đặc biệt đúng đối với những nhà lãnh đạo cấp trung, những người sẽ được cấp trên hoặc cấp dưới của mình quan sát. Những động thái trong lúc khó khăn sẽ phơi bày nhân cách của họ. Ví dụ, nếu một nhân viên cứu hỏa mất cảm giác về thực tế khi anh ta đang vào một toàn nhà đang cháy – một phản ứng tự nhiên của những người không phải là nhân viên cứu hỏa – thì có lẽ anh ta không nên đứng ở vị trí dập lửa, hoặc giải cứu những người đang cận kề cái chết. Điều đó nói lên rằng, thoạt đầu có thể người lính cứu hỏa này muốn chạy trốn – lại một phản ứng tự nhiên – nhưng nếu anh ta được hướng dẫn bởi một người lãnh đạo mạnh mẽ và có chuyên môn, anh ta sẽ tìm ra cách giữ cái đầu lạnh trong những trường hợp khẩn cấp như thế. Nếu một nhà quản lý trẻ cũng thất bại ngay từ khó khăn đầu tiên, mà cô ấy không có biểu hiện xây dựng lại lòng tin. Phản ứng của cô ấy có thể khiến đồng nghiệp mình lo ngại và dần dần gây phiền toái cho họ. Điều tồi tệ nhất có thể xảy ra đó là họ sẽ không còn tin tưởng cô ấy nữa.

Điềm tĩnh là yếu tố cần thiết cho một nhà lãnh đạo. Một số người, như George Washington hay Winston Churchill, luôn sẵn sàng đối mặt với khó khăn; bởi vì thời trai trẻ hai ông đã trải qua nhiều biến cố và cả hai đều giữ được sự điềm tĩnh trong những hoàn cảnh trớ trêu đó. Một vài người trong chúng ta không may mắn. Marshal Ferdinand Foch đã nói rằng: "Chẳng có ai ngoài những kẻ hèn nhát mới tự vỗ ngực cho rằng mình không bao giờ biết sợ hãi". Học cách để đối mặt với những nỗi sợ hãi xuất phát từ việc rèn luyện, đó là yếu tố cần thiết cho bất cứ ai phải chỉ huy hoặc lãnh đạo trong những tình huống khác nhau có thể là trên chiến trường hoặc trên đường phố. Vì vậy, việc tập huấn công việc cho các nhà quản lý cũng là yếu tố cần thiết để hướng dẫn họ cách đương đầu với nghịch cảnh. Không ai trong chúng ta biết làm thế nào để xử lý các tình huống khó khăn cho đến khi chúng ta đối mặt với chúng. Việc tập huấn chỉ đơn giản là cung cấp những kiến thức cơ bản nhằm điều chỉnh phản ứng cho những tình huống thực tế; ví dụ, nếu một người bắn tỉa xuất hiện, thì đương nhiên phản ứng phải là tìm chỗ trú thân. Nếu như sản phẩm thất bại vào lần đầu tiên, trước tiên hãy thương thảo với khách hàng. Kết quả

sẽ phụ thuộc vào hoàn cảnh và kinh nghiệm của bản thân bạn. Trong thời điểm khó khăn mọi người thường tìm đến các nhà lãnh đạo để được chỉ dẫn. Lúc đó bạn phải duy trì được trạng thái cân bằng. Nếu không, mọi người sẽ mất niềm tin hoặc hoảng loạn dẫn đến tình hình sẽ trở nên khó khăn hơn. Bạn cần phải duy trì một số điều sau.

GIỮ BÌNH TĨNH

Ai vẫn chưa được nghe điều này? Nhưng làm cách nào mà bạn vẫn giữ được bình tĩnh khi mọi thứ xung quanh bạn đang rối tung lên? Câu trả lời là bạn nên tạm tránh xa tình trạng khó khăn một chút; bạn hãy cố tưởng tượng và phân tích tình hình lúc này. Tự nhủ rằng điều này rất có thể xảy ra, nhưng thay vì chịu chấp nhận sự hỗn loạn, hãy xem xét bước tiếp theo. Tập trung năng lượng của bạn vào những việc giúp bạn thoát khỏi sự hỗn loạn. Ví dụ, nếu bạn được thông báo rằng thời hạn của một dự án sẽ bị rút ngắn đi một nửa và đội của bạn phải làm việc với thời gian gấp đôi để hoàn thành dự án đó, việc bạn bật lại cấp trên, khách hàng hay tẩy chay cả "hệ thống" thì quá đơn giản. Nhưng điều đó có thật sự tốt hay không? Bạn nên tập trung vào việc nên làm tiếp theo. Hãy đoàn kết mọi người lại và xây dựng kế hoạch cho những bước kế tiếp.

GIỮ GIỌNG NÓI CỦA BẠN LUÔN ỔN ĐỊNH

Giọng nói chính là âm thanh của cảm xúc. Khi mọi thứ dễ dàng, giọng nói của bạn sẽ nhẹ nhàng và trơn tru. Nhưng khi khủng hoảng xảy ra, phản ứng tự nhiên của bạn sẽ: một là, nói như quát; hai là, nói cắn ca cắn cẩu; ba là, nói the thé, rít lên. Một nhà lãnh đạo không thể có một giọng nói như vậy. Hãy giữ cho giọng của mình thấp và nói với ngữ điệu trung bình. Mặc dù tim bạn có thể đang đập rất nhanh, nhưng hãy nói một cách bình tĩnh. Những người huấn luyện thú luôn biết cách thu hút sự chú ý của các con vật; nói chuyện với chúng vuốt ve chúng nhẹ nhàng và chúng sẽ đáp lại. Những lời la mắng sẽ làm những con thú hoảng sợ. Hãy giữ cho giọng của bạn trầm lại, và mọi người sẽ trả lời bạn một cách ấm áp. Họ đang tìm kiếm sự an tâm và mong chờ bạn sẽ là người mang đến cho họ điều đó.

LẮNG NGHE MỌI NGƯỜI THƯỜNG XUYÊN

Có những cuộc khủng hoảng xảy ra trong một thời gian ngắn, nhưng chúng cũng có thể kéo dài. Trong những tình huống đó, mọi người muốn thấy sự hiện diện của lãnh đạo mình. Vì vậy, các

nhà lãnh đạo luôn kề vai sát cánh cùng nhân viên trong những lúc khó khăn là một tài sản vô giá đối với họ. Giá trị của bạn có thể tăng gấp ba nếu bạn dành một chút thời gian lắng nghe mọi người. Đôi khi bạn lắng nghe để tìm hiểu về tình hình hiện tại; những nhân viên trực tiếp phụ trách thường biết điều gì đang diễn ra hơn bất cứ ai khác. Đôi khi, trong những trường hợp khẩn cấp, dù nhanh hay chậm, bạn cũng nên dành thời gian lắng nghe ý kiến của mọi người có nghĩa là, bạn hãy để nhân viên của mình nói cho bạn biết họ đang nghĩ gì và tại sao. Đây là giây phút tuyệt vời để làm tình hình bớt căng thẳng cũng như xây dựng mối liên hệ bền chặt giữa lãnh đạo và nhân viên.

Tất nhiên, các nhân viên luôn mong chờ cấp trên của mình thể hiện trách nhiệm cũng như quyền uy của họ trong thời kì khủng hoảng. Nếu như tòa nhà đang bị hỏa hoạn, người phụ trách hiện trường không thể chỉ đứng nhìn. Cô ấy phải đứng lên kêu gọi nhằm trấn an mọi người. Trong suốt cơn bão Katrina, thị trưởng Ray Nagin, đã phàn nàn về sự thiếu quan tâm của chính quyền liên bang đối với thành phố New Oleans. Ông đã đánh mất sự tỉnh táo, và điều này được phủ sóng rộng khắp qua vệ tinh. Kết quả, phản ứng này của ông đã thu hút sự chú ý của cả nước. Hoàn cảnh của thành phố được đặt lên hàng đầu, và ngay sau đó, quân đội đã được gửi đến để lặp lại trật tự và cung cấp những thứ cần thiết.

Nhưng hầu hết các nhà lãnh đạo cần phải kiểm soát được cảm xúc của mình. Trong những tình huống khó khăn, luôn biết cách trấn an mọi người, và không phải lúc nào cũng tỏ vẻ mình làm lãnh đạo. Hãy kiểm soát cảm xúc nhưng không có nghĩa thờ ơ trước hoàn cảnh. Chỉ là người đó đang chế ngự phản ứng tự nhiên của mình vì lợi ích của người khác. Lãnh đạo nhận thấy rằng trong tình huống khó khăn nếu họ thiếu bình tĩnh có thể họ không chỉ đánh mất sự tôn trọng và tự tin mà còn đánh mất uy quyền. Đối với các vị tướng trong chiến đấu mà mất quyền kiểm soát có thể gây thua trận. Đối với các nhà lãnh đạo trong kinh doanh, mất quyền lực có thể ảnh hưởng tới việc làm ăn. Hơn nữa, khi các nhà lãnh đạo mất kiểm soát, uy tín của họ cũng giảm theo, và một khi uy tín không còn, thì chỉ có những nỗ lực phi thường mới khôi phục được.

QUẢN LÝ NGƯỜI NÓI “KHÔNG”

“Đừng để những điều bạn không thể làm cản đường những điều bạn có thể làm” John Wooden, huấn luyện viên huyền thoại, người dẫn dắt đội bóng rổ trường đại học California, Los Angeles (UCLA) giành được mười danh hiệu vô địch của hiệp hội thể thao

các trường quốc gia (NCAA) trong mười hai năm, người được đánh giá là vị huấn luyện vĩ đại nhất trong lịch sử. Lời khuyên này không chỉ áp dụng đối với các vận động viên mà còn cả những người quản lý cấp trung nữa. Jim Collins, một chuyên viên quản lý và là tác giả chuyên đề " *Từ tốt đến tuyệt vời và các ngành xã hội* ", nhớ lại việc một nhà lãnh đạo cấp cao tại một trường đại học đã từng nói rằng việc quản lý trong một môi trường cấu trúc phân quyền cũng giống như "lãnh đạo hàng ngàn người nói không". Trong khi quyền lực tập trung hơn ở các cấu trúc đoàn thể, thì càng ngày càng có nhiều người nói không hơn là nói có. Bí quyết để quản lý trong môi trường như vậy đó là phải hiểu bạn có thể làm gì thì làm, nếu không thì bỏ qua. Những nhà quản lý cấp trung vừa phải đối mặt với cấp trên cũng như nhân viên dưới quyền, những người thường xuyên biểu hiện sự không đồng tình trên khuôn mặt của họ. Vì vậy, còn gì là một nhà lãnh đạo nếu như việc gì cũng được dọn sẵn như thế? Phải làm sao đây? Dưới đây là một số gợi ý.

HÃY XEM CÂU NÓI "KHÔNG" ĐẦU TIÊN NHƯ MỘT LỜI MỜI

Việc chọn câu trả lời "không" ngay lần đầu tiên không phải là không có hiệu quả. Một phần của quá trình phát triển ý tưởng hay một dự án là chống lại sự phản đối. Khi người khác nói "không" ngay lần đầu tiên, bạn hãy xem nó như một lời mời cho một cuộc thảo luận. Hãy tìm thời gian thích hợp để giải thích cho ý tưởng của bạn; hãy tỏ ra lịch sự và cung kính "Tôi biết anh/chị có một lịch dày đặc, nhưng anh/chị có thể dành cho tôi nửa tiếng được không? Tôi muốn làm rõ thêm một số chi tiết của vấn đề." Những điều bạn nói khởi đầu cho một buổi nói chuyện hơn là một cuộc tranh luận.

BIẾN NHỮNG TRANH LUẬN CỦA BẠN THÀNH NHU CẦU CỦA CÔNG TY

Mọi quyết định về nhân sự và nguồn lực trong một tổ chức cần được xác định trên cơ sở nhu cầu và giá trị. Nói thì dễ, nhưng mỗi lần ý tưởng này được áp dụng đều gây ra những tranh cãi kịch liệt bởi vì tổ chức nào cũng có những nhân viên ăn không ngồi rồi hay các dự án trì trệ vô thời hạn. Nhưng khi phải giải quyết khó khăn, đừng tập trung vào nhu cầu cá nhân mà hãy tập trung vào nhu cầu của tập thể. Ví dụ, sử dụng những tình huống kinh doanh để chứng minh cho lợi ích mà dự án đem lại cho khách hàng và công ty. Việc trình bày rõ tiến trình của dự án, làm đẹp mặt các lãnh đạo sẽ là một ưu thế cho bạn. Để làm được điều đó bạn phải có

được những nhân viên hàng đầu hỗ trợ cho dự án của bạn.

GIẢI QUYẾT KHÉO LÉO VẤN ĐỀ "KHÔNG"

Những người làm việc cho những ông chủ nhỏ sẽ phải sống trong một thế giới toàn "không". Ông chủ lúc nào cũng săm soi công việc kinh doanh của họ. Việc quản lý thái quá này không những gây phiền nhiễu mà còn không hiệu quả. Những nhà quản lý nhỏ chẳng quản lý gì mà chỉ tìm cách xía vào chuyện của bạn mà thôi. Vấn đề đặt ra cho các nhân viên là khiến cho kẻ phiền nhiễu này bù đầu với một việc khác. Những nhân viên lão luyện sẽ liên tục gửi các bản đánh giá, báo cáo lên cấp trên. Sau đó, trong khi ông ta đang ngụp lặn với những con số, họ sẽ chuồn ra ngoài và làm những việc cần làm. Sự thật là những ông chủ nhỏ không bao giờ được phép quản lý mà vẫn quản lý, vì thế họ thậm chí chẳng biết các nhân viên đang tìm cách xỏ mũi mình.

ĐI CÙNG VẤN ĐỀ "KHÔNG"

Nhiều tổ chức hùng mạnh hơn nhờ những cá nhân vận động cho những gì mà họ tin tưởng. Chúng ta cần người quản lý có hậu thuẫn để phấn đấu vì lý tưởng của mình, mặt khác những người này đơn giản chỉ là những người soát vé hay những người gió chiều nào che chiều đó. Một vài người quản lý nói "không"ngay lần đầu tiên đối với bất cứ lời đề nghị nào, không phải vì họ tiêu cực, mà vì họ muốn thử xem người đưa ra ý tưởng có kiên quyết hay không. Những người này, như Thống tướng Eisenhower, hiểu rằng "vấn đề không nằm ở vẻ bề ngoài mà nằm bên trong bản chất". Nếu bạn muốn, hãy chiến đấu, và trong quá trình đi tìm câu trả lời, nó sẽ thể hiện những gì bạn và ý tưởng hay dự án của bạn có thể làm cho tổ chức.

Hầu như không ai trong chúng ta biết lý do vì sao chúng ta từ bỏ. Jesse Owens, một vận động viên Olympic và người tiên phong trong vấn đề dân quyền, chia sẻ: "Đánh bại bản năng tiêu cực trong mỗi con người chính là sự khác biệt giữa chiến thắng và thất bại, và mỗi ngày đối với chúng ta là một trận chiến." Sự kiên trì và bền bỉ phấn đấu cho lẽ phải là yếu tố cần thiết của một nhà lãnh đạo.

BIẾT KHI NÀO NÓI "KHÔNG"

Sự kiên cường là hữu hạn. Khi bạn là một nhà lãnh đạo và phải đối mặt với sự chống đối mạnh mẽ, bạn cần biết khi nào nên dừng lại và chờ đợi cơ hội khác. Nếu không, mọi sự tranh cãi sẽ biến mọi

chuyện thành mớ hổ lốn rối tinh rối mù, nó gợi chúng ta nhớ đến những cảnh chiến đấu cao trào trong phần ba của bộ ba phim *Chúa tể những chiếc nhẫn* – nhiều cảnh lộn xộn và phá hủy. Sự kiên cường phải đi liền với kiên nhẫn và chịu đựng. Kiên nhẫn để biết thời gian và ý tưởng của bạn vẫn còn. Và chịu đựng với ý nghĩ như một "cây cầu" kết nối bạn và cấp trên.

Mark Cuban đã biến việc kinh doanh công ty trực tuyến của ông, trang broadcast.com, thành một tài sản kếch xù hàng tỉ đô la. Cuban, một doanh nhân thành đạt, đã từng bị sa thải và phải ở cùng trong một căn hộ với sáu người khác. Cuban đã ngủ trên sàn. Ngày nay ông đã thành công rực rỡ và là ông chủ năng động của câu lạc bộ Dallas Mavericks chơi ở giải bóng rổ nhà nghề Mỹ (NBA), bên cạnh đó ông cũng là nhà đầu tư ở rất nhiều công ty khác. Đối với Cuban, ý tưởng chỉ là một điểm khởi đầu; "Vốn điều lệ là nguồn vốn quan trọng nhất." Điều đó có nghĩa chúng ta tự đầu tư kinh doanh và buộc nó phải sinh lời.

ĐỐI XỬ CÔNG TÂM

Có một khía cạnh khác của sự kiên trì gắn liền với việc quản lý cấp trung: phải cố gắng hết sức để vượt qua khó khăn vì lợi ích của tổ chức. Hiến pháp của nước Mỹ, chương trình khung hợp pháp được thiết lập nhằm đảm bảo quyền bình đẳng về giới tính, sắc tộc, điều kiện sống và đối xử. Tuy nhiên nó lại không đề cập đến vấn đề ông chủ phải đối xử công bằng với nhân viên. Các nhà quản lý chỉ có thể đảm bảo rằng những ai làm việc tốt phải được biểu dương, sẽ luôn là như vậy.

Hãy để tôi minh họa với một câu chuyện như thế này: Giả sử bạn là chủ của một nhà hàng, và người quản lý đến trễ, bạn đuổi việc cô ta. Nếu phục vụ bàn chậm trễ, bạn trừ lương cô ta một giờ. Nếu người đầu bếp lề mề, bạn sẽ khiển trách. Đây chính là vấn đề: Nếu người rửa bát đĩa muộn làm một giờ, bạn sẽ mời người đó uống cà phê, và hỏi "Có chuyện gì thế? Tôi giúp gì được cho anh không?" Tại sao một ông chủ lại làm như thế? Bởi vì bạn không muốn giành cả đêm để tự tay mình rửa bát đĩa! Câu chuyện có vẻ nực cười này là của Paul Saginaw, cổ đông của Zingerman, một hiệp hội doanh nghiệp chế biến thực phẩm được tạp chí *Inc* phong tặng danh hiệu "Doanh nghiệp nhỏ tuyệt nhất nước Mỹ". Saginaw đã kể câu chuyện này để minh họa chính xác những việc mà ông làm một cách khác biệt. Ông và cộng sự, Ari Weizweig, đối xử với nhân viên của mình rất công tâm, nhưng không cào bằng. Zingerman là một doanh nghiệp được xây dựng trên nguyên tắc đối xử với nhân viên một cách trung thực, nhân ái và công bằng. Thành tích tốt sẽ

được thưởng, và cơ hội sẽ mở ra cho những cá nhân có hiệu suất làm việc cao.

Công bằng phải là giá trị nền tảng của mỗi doanh nghiệp, sự bình đẳng cũng vậy. Mỗi nhân viên xứng đáng có quyền được cung cấp công cụ, tài nguyên và các điều kiện để làm việc tốt. Tuy nhiên, khi nhân viên làm việc vượt chỉ tiêu đề ra, họ xứng đáng được công nhận và khen thưởng, có thể sẽ là hình thức tiền thưởng, tăng lương hoặc thăng chức. Tuy nhiên, hết lần này đến lần khác, sau những cuộc họp nội bộ, chúng ta thấy rằng cấp trên chẳng những phớt lờ những nhân viên có biểu hiện tốt mà còn thưởng cho những người không hoàn thành công việc giống như trường hợp của người rửa bát đĩa đến trễ. Tại sao vậy? Đôi khi, người rửa bát đĩa, mặc dù là người làm việc kém hiệu quả nhưng lại đang làm những việc chả ai muốn làm. Hoặc là bởi vì người quản lý cảm thấy tội nghiệp cho người rửa bát đĩa và nhắm mắt làm ngơ trước sự chậm trễ đó. Cũng người quản lý này, ngược lại, có thể tảng lờ những người chăm chỉ nhất. Tại sao? Bởi vì ông ta không muốn họ vượt mặt mình. Nghe có vẻ buồn nhưng đó là sự thật. Vì vậy, bạn phải làm gì để đối xử với nhân viên công bằng nhưng đánh giá thành tích của họ thì phải khác nhau.

RẠCH RÒI MỌI CHUYỆN

Phải phân biệt giữa sự công bằng và bình đẳng vì nó liên quan đến mọi người và thành tích của họ. Bạn phải tạo điều kiện công bằng và bình đẳng cho mọi người; hơn nữa, bạn cần quan tâm đến thành tích làm việc của mọi người như nhau. Điều đó có nghĩa là đánh giá hiệu suất làm việc phải công tư phân minh, cho dù bạn yêu quý một ai đó. Bạn nên đánh giá thành tích phù hợp với bối cảnh của công việc và khen thưởng hợp lý. Hầu hết nhân viên đều biết rõ những bất đồng nhưng các nhà quản lý thường xuyên nhắc nhở họ thì không bao giờ thừa.

CÔNG BẰNG GẮN LIỀN VỚI THAY ĐỔI

Cuộc sống không phải lúc nào cũng công bằng, đó là một sự thật hiển nhiên. Nhưng các nhà quản lý cố gắng thể hiện sự công bằng với nhân viên của mình trong tất cả mọi việc, đặc biệt khi đánh giá thành tích làm việc. Thông thường, những chỉ tiêu công việc luôn được đề ra từ đầu năm. Những chỉ tiêu này có thể khó khăn, nhưng chúng ta nên cố gắng đạt được. Tuy nhiên, những gì đang diễn ra làm thay đổi toàn bộ tình hình cần phải được xem xét, vì thế nhân viên có thêm quyền ưu tiên cũng như trách nhiệm mới. Nếu tiến trình thực hiện chỉ tiêu đã đề ra thất bại, thì những mục

tiêu mới sẽ chẳng bao giờ có thể trở thành hiện thực. Vì vậy, khi cấp trên đương nhiệm đánh giá thành tích làm việc của nhân viên trong suốt năm, nhân viên này có thể không đáp ứng được mục tiêu đã đề ra vì trách nhiệm của cô ấy đã thay đổi. Điều này dường như có vẻ lạ, nhân viên đó phải chịu trách nhiệm vì những việc cô ta không làm được hơn là những gì cô ta làm được, thậm chí khi cô ta được yêu cầu làm việc khác. Vì vậy, những người quản lý nên giám sát nhân viên để giữ vững mục tiêu đã đề ra để việc đánh giá công bằng hiệu suất làm việc.

THÚC ĐẨY CÁC "NGÔI SAO"

Những người làm việc kém hiệu quả bị nhắc nhở nhằm cải thiện, thì những người hoàn thành tốt công việc nên có cơ hội thăng tiến, trong thu nhập hoặc cấp bậc, hoặc cả hai. Hãy đối xử với những người làm việc tốt và đương nhiên công việc kinh doanh sẽ hiệu quả. Điều này hoàn toàn công bằng. Không tạo cơ hội cho mọi người thể hiện niềm đam mê, sự nhiệt tình của họ mới là bất công. Sự công bằng thể hiện thông qua việc mọi người được tạo điều kiện, thời cơ để thành công. Ngoài ra, bạn sẽ muốn cho những người có thành tích làm việc tốt cơ hội cố gắng phấn đấu cho mục tiêu lâu dài. Nếu họ từ chối, tốt thôi, nhưng bạn hãy mời họ thử. (Bạn cũng có thể áp dụng tương tự đối với những người làm việc kém hiệu quả; đôi khi cơ hội giống như một lời cảnh tỉnh). Nhưng việc các nhà quản lý để những suy nghĩ cá nhân xen vào công việc là không công bằng. Người quản lý làm việc theo cảm tính, đỡ đầu "con cưng" thì chẳng công bằng hoặc hợp lý gì cả.

Những người quản lý có trách nhiệm kỳ vọng hiệu quả làm việc của nhân viên. Khi một nhân viên có những thứ mình cần để làm việc, và cô ấy hoàn thành tốt công việc, cô ấy có quyền mong chờ được đối xử công bằng, và thậm chí là cơ hội thăng tiến hoặc bù đắp xứng đáng. Điều đó có công bằng không? Có, cô ấy đã có nó. Ngược lại, khi một nhân viên không hoàn thành công việc – mặc dù có điều kiện làm việc tốt – anh ta không có quyền mong chờ được khen thưởng hoặc thăng chức. Điều đó cũng công bằng. Nhưng nếu một người đang ngồi sai chỗ – một nhân viên kinh doanh mà lại tránh tiếp xúc với mọi người hay một nhân viên kế toán mà không biết tính toán – đó là lỗi của người quản lý đã tuyển dụng họ. Điều đó cũng không công bằng mà cũng chẳng hợp lý. Vậy, ai là người chịu trách nhiệm? Dĩ nhiên là nhà quản lý! Kết quả là người nhân viên không thể làm được việc, sai lầm thuộc về nhà quản lý. Việc lãnh đạo cấp trung đòi hỏi khả năng cân bằng giữa công bằng và bình đẳng cũng như luôn sẵn sàng

làm việc có nguyên tắc vì lợi ích của tổ chức.

HÃY NHỚ RẰNG SỰ KIÊN TRÌ LÀ YẾU TỐ QUYẾT ĐỊNH

Để mang đến lợi ích cho tổ chức đòi hỏi sự kiên trì bởi vì bạn sẽ bị giằng co bởi các thế lực bên trên và bên dưới bạn. Hãy nhớ rằng sự kiên trì là bản chất của bạn; nó nói lên cách bạn nghĩ và làm việc. Hầu hết các nhà lãnh đạo thành đạt, đặc biệt là lãnh đạo cấp trung đều phải đương đầu với những nghịch cảnh. Thử thách càng lớn đòi hỏi sự kiên trì càng cao. Với mỗi người, sự kiên trì để vượt qua những thử thách trong cuộc sống luôn không đổi. Cách chúng ta đứng lên và đối mặt với những khó khăn thể hiện nhân cách cũng như khả năng lãnh đạo của chúng ta. Hãy nhớ lại câu tục ngữ Latin của Perseus, "chinh phục những kẻ chịu khuất phục" câu tục ngữ giống như lời động viên chúng ta tiếp tục – là động lực bên trong – giúp bạn tiến lên phía trước và biến bạn trở thành một nhà lãnh đạo mà bất cứ ai cũng muốn theo, bây giờ và trong tương lai.

BẠN CẦN LÀM GÌ ĐỂ "UỐN MÀ KHÔNG BỊ GÃY"

Bạn cần chứng minh sự kiên trì của mình. Cuộc sống xô đẩy bạn từ nhiều hướng khác nhau. Đôi khi nó khắc nghiệt đến nỗi làm bạn gục ngã. Thất bại không có gì là xấu hổ cả; hãy tìm ra vấn đề của mình, khắc phục rồi chiến đấu một lần nữa. Và khi mọi người nhận thấy điều đó, họ sẽ có động lực noi gương bạn. Ví dụ này được sử dụng để minh họa cho khả năng lãnh đạo cả một tổ chức của một nhà lãnh đạo cấp cao, chứ không đơn giản chỉ là một nhà quản lý nhỏ.

Để "uốn cong nhưng không bị gãy", bạn cần phải:

· Xác định tỷ lệ thành công. Tránh việc giải quyết các dự án mà tỷ lệ thành công thấp.

· Thừa nhận thất bại nhưng không chấp nhận nó.

· Hãy tự tổng kết, đánh giá lại hành động của bạn. Xem xét những việc đúng và những việc sai.

· Học hỏi từ những thất bại. Tìm hiểu xem bạn đã làm sai điều gì và làm thế nào để cải thiện nó ở lần sau.

· Phát huy sức mạnh. Hãy để người khác thấy cách bạn vận dụng những nguyên tắc cho dù bạn có thể không hoàn thành một mục

tiêu trước mắt.

Bước 8
NHỮNG YẾU TỐ CẦN THIẾT ĐỂ LÃNH ĐẠO

Những nhân viên được coi là ở vị trí thấp nhất
trong một công ty hiểu rõ những gì đang diễn ra
hơn những người đứng đầu… Vấn đề là nhà lãnh đạo có trao cho nhân viên sự tự do và những nguồn lực
họ cần hay không.

— MARTIN SORRELL, CEO, WPP GROUP 1 —

Tim Russert, điều phối viên chương trình *Meet the Press* (Gặp gỡ báo chí) của kênh NBC, là một trong những nhà báo cứng rắn nhất ngành truyền thông. Ông nổi tiếng vì sự vô tư trong công việc, nhưng ít ai biết Tim Russert còn là nhà lãnh đạo dày dạn kinh nghiệm. Ông không chỉ là người dẫn chương trình truyền hình mà còn là giám đốc chi nhánh Washington của kênh NBC News. Vì thế, ông phụ trách việc lên kế hoạch đưa tin đồng thời quản lý những ngôi sao sáng giá nhất của kênh, trong đó có David Gregory, Chuck Todd và Andrea Mitchell.

Russert bất ngờ qua đời bởi một cơn đau tim ở tuổi 58, và theo đánh giá của hãng tin, Russert được ngưỡng mộ sâu sắc, đặc biệt các đồng nghiệp hết sức kính trọng ông. Russert bắt đầu công việc ở hãng với vai trò là nhân viên quản lý, và rồi ông đã trở thành một thiên tài trong lĩnh vực truyền thông. Mitchell nhắc đến ông như một "nhà quản trị kiêm tác nghiệp" có khả năng giúp đỡ đồng nghiệp khi ông đưa ra các báo cáo đánh giá ưu thế về những người mà ông giám sát. Thế nên cũng là điều hợp lý khi nhớ một chút gì đó về phong cách quản lý của Russert.

Russert yêu thích chính trị. Là một luật sư và từng làm những

công việc liên quan đến chính trường, Russert biết cách các chính khách suy nghĩ và hành động. Từng là phụ tá của Thượng nghị sĩ Daniel Patrick Moynihan và Thống đốc Mario Cuomo, Russert hiểu và tôn trọng các chính trị gia. Là người phi đảng phái, Russert không hề thiên vị bất cứ chính khách nào của cả hai đảng cầm quyền. Đối với các chính trị gia, việc xuất hiện trong chương trình "Gặp gỡ báo chí" là cách tốt nhất để khẳng định quyền lực cũng như phát triển sự nghiệp.

Một người bạn của ông, Bob Schieffer, điều phối viên chương trình *Face the Nation* (Đối mặt với quốc gia) của kênh đối thủ CBS, đã so sánh Russert như một "cầu thủ tiền vệ có khả năng quan sát bao quát cả sân bóng" trong lĩnh vực chính trị. Ông luôn nhìn toàn cảnh sự việc để định hướng phạm vi và đưa ra những phân tích hợp lý. Ông không ngần ngại chia sẻ kiến thức của mình với các đồng nghiệp. Chris Matthews, đồng nghiệp của Russert, nói rằng Russert luôn sẵn sàng chia sẻ những gì mình biết, vì đối với ông, hoàn thành tốt công việc quan trọng hơn đánh bại đối thủ.

Russert áp dụng nguyên tắc nghiên cứu nhất quán của một công tố viên. Ông muốn biết cả hai mặt của vấn đề và đưa ra những câu hỏi mà người xem có thể thắc mắc, hoặc thậm chí hỏi những câu không ai có thể nghĩ đến để làm tỏ vấn đề, hay khắc họa nổi bật chân dung của một vị chính khách. Sự vô tư trong nghề báo của Russert đã ảnh hưởng tích cực đến các đồng nghiệp. Ông trông đợi họ sẽ giữ được những tiêu chuẩn cao nhất trong nghề, đồng thời hỗ trợ và nâng đỡ họ. Ở bàn làm việc của ông luôn có một tấm bảng với lời nhắc nhở: "Không phàn nàn". Russert khẳng định, làm việc trong ngành truyền thông là một đặc quyền, và ông luôn cố gắng để các phóng viên của mình có thể đáp ứng những tiêu chuẩn cao trong nghề như chính bản thân ông đã đạt được.

Tom Brokaw, cựu phóng viên của kênh NBC, nhớ lại việc ông thường gửi những thanh niên có hứng thú với chính trị và báo chí đến chỗ của Russert. Russert chắc chắn sẽ tìm cho họ một chỗ thực tập, và sau khi kết thúc giai đoạn thực tập, ông sẽ đưa ra những hướng dẫn để kiểm tra xem họ có đang đi đúng hướng hay không. Ông cũng thể hiện sự quan tâm này đối với nhiều đồng nghiệp khác. Russert thường xuyên gọi điện hoặc gửi tin nhắn đến những đồng nghiệp vừa chào đón một thành viên mới, hoặc có người thân bị mắc bệnh, hoặc đang phải trải qua một quãng thời gian khó khăn.

Russert thường được nhắc đến với cuốn sách bán chạy nhất của ông, *Big Russ and Me* (tạm dịch: "Bố Russ và tôi"), câu chuyện kể về

thời thơ ấu cũng như mối quan hệ sâu sắc giữa Russert và bố, một công nhân vệ sinh phải làm việc quần quật suốt ngày để có thể nuôi sống gia đình và tạo điều kiện cho con cái được học ở trường Công giáo. Là người đàn ông của gia đình, Russert cũng không ngần ngại biến các đồng nghiệp trở thành một phần của gia đình mình để nâng cao hiệu quả công việc cũng như làm cho cuộc sống của những người xung quanh trở nên tốt đẹp hơn.

Phong cách làm việc của Russert đã được David Gregory, điều phối viên hiện tại của chương trình "Gặp gỡ báo chí", tổng kết bằng lời khuyên mà Russert từng nói với anh: "Hãy tôn trọng nhưng đặt ra những câu hỏi hóc búa và nghĩ cách duy trì cuộc đối thoại một cách khéo léo nhất. Nếu làm theo cách này và giữ vững sự công bằng, tất cả sẽ ổn thôi."

Cách lãnh đạo mà chúng ta học được từ Tim Russert là:

· Hãy tin vào khả năng của bạn để tạo ra những thay đổi tích cực.

· Phát triển những kỹ năng của người khác để họ có thể đạt được tiềm năng của mình.

· Sống hết mình với công việc, vui chơi và gia đình.

Cả cuộc đời bà chỉ có sân khấu và sân khấu. Xét cho cùng, bà bắt đầu sự nghiệp biểu diễn của mình trên đài phát thanh từ khi mới bốn tuổi, và vài năm sau đó là trên sân khấu của nhà hát opera tráng lệ nhất thế giới. Sau khi từ giã sự nghiệp ca hát của mình, bà bắt đầu đảm nhận vai trò quản lý, đầu tiên là tổng giám đốc công ty New York City Opera, sau đó là chủ tịch nhà hát Lincoln Center. Người phụ nữ đó chính là Beverly Sills, hay còn gọi là Bubbles.

Biệt danh Bubbles (Bong bóng) được đặt cho bà ngay từ thửa thơ ấu đã nói lên tất cả, theo như tiểu sử cùng những hồi ức của bạn bè và đồng nghiệp, bà đã rất "sôi sục". Bà thật sự yêu công việc của mình và say mê theo đuổi nó. Là người xuất thân từ Brooklyn, không thứ gì có thể ngăn cản con đường nghệ thuật của bà. Sills nhẫn nại làm việc và từng bước tiến đến đỉnh cao trong lĩnh vực opera, đầu tiên là ở nhà hát New York City Opera và cuối cùng, sau nhiều thập kỷ không ngừng cố gắng, bà đã được đứng trên sân khấu Metropolitan Opera. Quả là một bước tiến vượt bậc trong sự nghiệp của bà!

Lãnh đạo một nhà hát opera rõ ràng không phải là chuyện đùa.

Không phải tự nhiên mà các ngôi sao opera được gọi là "prima donna"(tiếng Ý, có nghĩa là cô đào chính của một đoàn hát opera), và tất nhiên các diễn viên nam cũng vậy. Bên cạnh đó, những người hâm mộ opera hết sức khắt khe, họ luôn trông đợi sự hoàn hảo từ các buổi trình diễn. Sự kỳ vọng đó chính là chìa khóa của mọi vấn đề. Người hâm mộ opera trông đợi tất cả mọi thứ. Vì thế, nhà quản lý – những người có trách nhiệm phải ký hợp đồng với diễn viên đồng thời thu hút người hâm mộ – gặp phải tình thế tiến thoái lưỡng nan. Sills đã giải quyết công việc với phong cách của một nữ doanh nhân lẫn một người am hiểu nghệ thuật, và bà luôn biết tận dụng các mối quan hệ của mình trong vai trò là một nữ danh ca nổi tiếng. Sills mãi mãi là một ngôi sao. Từ ví dụ về cuộc đời bà, chúng ta có thể rút ra bài học gì cho bản thân?

Beverly Sills đã làm việc hết sức chăm chỉ. Tuy sự nghiệp của bà bắt đầu với mục đích thương mại (trên đài phát thanh), bà vẫn cố gắng trau dồi kỹ năng hát opera một cách bài bản – các bài học thanh nhạc, đến trường dạy nhạc và biểu diễn phục vụ ở các công ty. Đó là một quá trình đòi hỏi sự kiên trì và nhẫn nại; mãi đến năm 1955 bà mới được trình diễn ở nhà hát City Opera. Bà đã phát biểu trên tờ *Newsweek* : "Lần đầu tiên có một đôi giày cao gót, được bới tóc và khoác lên mình chiếc váy vai trần, tôi chẳng biết nên làm gì trước tiên." Và phải mất hai mươi năm bà mới có thể đứng trên sân khấu nhà hát Metropolitan Opera, sau khi đã biểu diễn ở nhà hát Covent Garden ở London và nhà hát La Scala ở Milan. Đôi khi để trở nên nổi tiếng trên chính quê hương mình không dễ dàng chút nào!

Sills không hề nghi ngờ khả năng của mình. Những lời nhận xét về bà trong giai đoạn đầu và giữa sự nghiệp của bà rất khác nhau, và đó có thể là lý do vì sao bà không được mời đến nhà hát Metropolitan Opera sớm hơn. Nhưng bà vẫn cất cao giọng hát của mình. Và chính sự tự tin đó đã cho bà can đảm tiếp nhận việc quản lý nhà hát Opera City - lúc đó đang chìm trong nợ nần - khi bà giã từ sự nghiệp ca hát năm 1980. Sills sinh ra để đảm nhận vai trò đó. Bà đã sử dụng sự quyến rũ cùng sức ảnh hưởng của mình để thu hút các nhà tài trợ lớn và dùng sự nổi tiếng của mình để lôi kéo người hâm mộ tới nhà hát. Việc kinh doanh ngành giải trí đã chảy trong huyết mạch của bà và bà biết cách hoạt động trên thương trường một cách hiệu quả nhất. Ngoài ra, Sills còn là một người hài hước tuyệt vời. Khi phát biểu về thành công bước đầu của mình ở La Scala, bà nhấn mạnh: "Có lẽ vì người Ý thích những phụ nữ to lớn với ngực và mông nở nang." Khả năng gây cười của bà luôn khiến người khác phải ngưỡng mộ.

Trên tất cả, Sills biết cách truyền cảm hứng của một ngôi sao nổi tiếng. Giọng hát của bà thể hiện rõ sự chìm đắm trong tình yêu với âm nhạc. Và bà có khả năng truyền đạt tình yêu đó tới những người khác, trở thành cầu nối giữa thế giới của nghệ thuật opera và giải trí đại chúng. Bà xuất hiện nhiều lần trên chương trình *Tonight Show* với Johnny Carson, thậm chí bà cùng người bạn Carol Burnett đã giành được giải Emmy trong một chương trình pha trộn giữa hài kịch và âm nhạc. Sills cũng chính là người dẫn chương trình *Live from Lincoln Center* (Cuộc sống ở Lincoln Center) của kênh PBS.

"Bên cạnh âm nhạc, Sills còn dùng quyền lực của một ngôi sao để hỗ trợ các nghiên cứu về y học", Manuela Hoelteroff, một người bạn hiện là tổng biên tập của *Bloomberg's Muse* nhớ lại. Theo Hoelteroff, Sills đã quyên góp ít nhất 80 triệu đô-la cho tổ chức y tế từ thiện *March of Dimes* và tặng cho nhà hát City Opera 5 triệu đô-la khi nhà hát này rơi vào giai đoạn khủng hoảng tài chính. Trải qua nhiều thập kỷ kể từ khi Sills bắt đầu biểu diễn trước công chúng, giờ đây giọng hát trong trẻo và tuyệt vời của bà vẫn được thể hiện rõ ràng trong các bản ghi âm. Lắng nghe giọng hát đó, bạn sẽ bắt gặp hình ảnh một người phụ nữ hết sức yêu nghề và càng ngày càng đam mê công việc của mình.

Cách lãnh đạo mà chúng ta học được từ Beverly Sills là:

· Sử dụng tài năng của bạn làm bước đệm để đạt được thành công.

· Nắm rõ điểm mạnh của bản thân bởi chúng có thể giúp bạn vượt qua khó khăn.

· Thúc đẩy tài năng của những người khác để đạt được những điều tốt đẹp.

Huấn luyện viên Paul "Bear" Bryant – Paul Bryant "Gấu" (người mà chúng ta đã gặp ở Bước 3) có ba nguyên tắc về chiến thắng. Trong số các huấn luyện viên thành công nhất mọi thời đại, Bryant tập trung trước hết vào việc lựa chọn các cầu thủ và huấn luyện viên phù hợp và sau đó chuẩn bị đầy đủ cho họ cả về tinh thần lẫn thể chất, chẳng hạn như "lập kế hoạch cho tất cả mọi thứ". Điểm gắn kết giữa các nguyên tắc này chính là nguyên tắc thứ hai của ông: "Hãy cố gắng nhận ra người chiến thắng. Họ có thể đến dưới bất kỳ hình thức nào." Cả Tim Russert và Beverly Sills đều hiểu rất rõ điều này. Là những người sáng tạo (lần lượt là

phóng viên/tác giả và ca sĩ), cả hai người họ, cũng như Bryant, đều có cặp mắt tinh tường trong việc tìm kiếm tài năng.

Giống như tất cả các huấn luyện viên thành công khác, Bryant rất hào phóng với những lời khen ngợi và vị tha trước những thất bại. Tuy nhiên, nguyên tắc này không chỉ dừng lại ở việc tán dương tài năng, mà nó còn bao gồm cả việc xác định và bồi dưỡng tài năng đó. Các cầu thủ từng chơi cho Bryant không phải ai cũng là siêu sao. Bryant cảm thấy rất tự hào khi các cầu thủ của ông luôn làm việc chăm chỉ và chơi hết mình. Trong cuốn tự truyện của mình, ông viết: "Nếu cầu thủ của tôi chỉ đạt 75% tiêu chuẩn nhưng chơi bóng hơn khả năng của mình đến 15%, còn cầu thủ của anh đạt 100% nhưng chỉ biết chạy loanh quanh và chơi dưới sức 15%, thì chúng tôi có thể thắng anh bất cứ lúc nào." Ngụ ý về cách nhìn nhận trong nguyên tắc thứ hai của Bryant giờ đây không chỉ gói gọn trong phạm vi của sân bóng; và đó là lý do tại sao chúng ta vẫn còn nhớ đến ông sau hai thập kỷ kể từ trận đấu cuối cùng của ông. Nguyên tắc này trở thành phương châm mà những ai muốn học cách lãnh đạo cũng cần phải hiểu rõ và áp dụng vào thực tế. Trong khi phần lớn nội dung cuốn sách này tập trung vào những yếu tố mà mỗi người cần chuẩn bị cho bản thân để có thể đứng ở vị trí lãnh đạo, thì một phần trong đó cũng chỉ ra cách dẫn dắt những người khác. Đó cũng chính là lý do tại sao các nhà lãnh đạo thường gặp khó khăn trong việc tìm kiếm và tập hợp những nhân tài xung quanh mình.

Lãnh đạo đòi hỏi khả năng phát triển tài năng của những người khác, điều này rất quan trọng bởi hai lý do. Thứ nhất, bạn cần phải chứng minh rằng bạn biết cách lãnh đạo người khác, và thứ hai, đặt người khác vào vị trí lãnh đạo giúp bạn có thời gian cần thiết để suy nghĩ và hành động một cách chiến lược, điều đó sẽ dẫn dắt cấp trên cũng như nhóm của bạn làm việc hiệu quả hơn. Cấp trên thường đánh giá cao kỹ năng này, vì thế việc bạn thực hành nó là hết sức cần thiết để chứng minh bạn đã chuẩn bị sẵn sàng đảm nhận vai trò quan trọng và có ý nghĩa hơn trong sự nghiệp của mình.

SỰ KHÁC BIỆT GIỮA TÀI NĂNG VÀ KỸ NĂNG

Để phát triển những người khác, hãy bắt đầu với việc học cách phân biệt giữa tài năng và kỹ năng. Đối với vấn đề này, tôi chọn khái niệm mà Marcus Buckingham và Curt Coffman đã sử dụng trong cuốn sách của họ, *First Break All the Rules* (Tạm dịch: Trước tiên hãy phá vỡ tất cả các quy tắc). Theo hai chuyên gia tư vấn đến từ Tổ chức Gallup, tài năng là khuynh hướng làm một việc gì đó,

còn kỹ năng là khả năng thực hiện việc đó như thế nào. Hai định nghĩa này không hề đồng nghĩa với nhau. Ví dụ, một kỹ sư có tài năng trong việc phát hiện ra nguyên lý hoạt động của mọi vật, còn kỹ năng của anh ta là thành thạo trong việc phân tích và giải quyết vấn đề. Hãy đặt anh ta vào một tình huống lý tưởng, đó là anh ta có thể áp dụng kỹ năng của mình để chẩn đoán vấn đề và đưa ra các giải pháp. Mặt khác, nếu bạn đặt kỹ sư này vào vị trí bán hàng và anh ta phải mời mọc khách hàng suốt ngày, tình huống này không hay chút nào. Phân công nhiệm vụ thích hợp cho kỹ sư này là việc của nhà quản lý. Thông thường, những thách thức lớn nhất trong việc quản lý chính là giải quyết rắc rối khi nhân viên không được bổ nhiệm vào vị trí thích hợp với tài năng và kỹ năng của mình.

Một số nhà quản lý đánh giá về người mà họ đưa vào đội ngũ của mình; một số khác (có lẽ là phần lớn) chỉ được trao một bảng phân công nhiệm vụ đầy đủ. Bất kể như thế nào, tất cả phụ thuộc vào việc nhà quản lý có khả năng khám phá tài năng và kỹ năng của nhân viên hay không cũng như có thể làm những gì để phát triển chúng. Ngày nay, quản trị là sự cân bằng giữa việc giải quyết công việc kinh doanh và quan tâm, chăm sóc nhân viên. Một nhà quản lý giỏi sẽ nhận ra rằng nếu bạn quan tâm chăm sóc người khác thì việc kinh doanh cũng sẽ tự động được giải quyết. Vì thế, bạn phải sử dụng tài năng mà bạn có để hoàn thành mọi việc, và hoàn thành một cách đúng đắn. Sau đây là một vài gợi ý.

NHÌN THẤU SỰ VIỆC

Chúng ta đều đã quen thuộc với cách mà các huấn luyện viên điều chuyển cầu thủ từ vị trí này sang vị trí khác, ví dụ một cầu thủ ở vị trí trung phong sẽ trở thành hậu vệ, hoặc cầu thủ nhận bóng thành cầu thủ kèm người. Khi các cầu thủ hoán đổi vị trí, đó là một sự ghi nhận công lao của các huấn luyện viên – những người đã dành thời gian để đánh giá từng cầu thủ và so sánh theo yêu cầu của đội. Nguyên tắc này cũng áp dụng cho các nhà quản lý. Nhân viên có thể được thuê với trình độ nhất định nhưng theo thời gian các kỹ năng của họ phát triển và phù hợp với những vị trí công việc khác. Tuy nhiên, họ sẽ không bao giờ có được cơ hội chuyển đổi nếu họ không được yêu cầu.

NHÌN XUYÊN SUỐT BẢN CHẤT CON NGƯỜI

John W. Gardner, cựu chính khách và là tác giả của nhiều cuốn sách về thuật lãnh đạo, từng phát biểu: “Khi tuyển dụng nhân viên chủ chốt, chỉ có hai phẩm chất để tìm kiếm, đó là óc phán

đoán và sự tinh tế. Hầu hết các tố chất cần thiết khác đều sẽ được bổ sung trong quá trình làm việc." Những cá nhân như vậy sẽ tỏa ra năng lượng và nhiệt huyết cũng như khao khát được đóng góp và học hỏi. Đó là những người mà bạn muốn đưa vào nhóm của mình, bởi họ chính là công tắc khởi động để các kế hoạch đi vào guồng quay. Họ cũng là những người mà bạn muốn đào tạo cho vị trí lãnh đạo trong tương lai. Sức mạnh của họ, kết hợp với khả năng khám phá, sẽ giúp họ trở thành những người lý tưởng để dẫn dắt; lãnh đạo đòi hỏi sự nhiệt tình cũng như khả năng áp dụng kiến thức của bản thân và những người xung quanh.

ĐÀO TẠO CHÉO**[4]**

Một lý do lý giải tại sao các công ty đẩy mạnh hoạt động đào tạo chéo là vì nó đảm bảo khả năng dự phòng trong trường hợp một hoặc nhiều người không thể làm việc; nhà quản lý có thể yên tâm khi biết rằng người khác có thể làm thay công việc đó. Xuất phát từ quan điểm về sự phát triển, đào tạo chéo là việc cần thiết để phát triển chuyên môn. Bằng cách học hỏi những công việc khác nhau, bạn luôn đặt bản thân trong trạng thái tiến bộ, đồng thời có thể mở rộng các kỹ năng và chuyên môn của mình. Hãy làm một công việc khác như tham quan một địa điểm nào đó của đất nước, như vậy bạn sẽ được thấy, nghe và học hỏi những điều mới mẻ. Bạn có thể muốn quay trở lại công việc ban đầu của mình, nhưng ít nhất bạn đã thử một cái gì đó khác, một nhiệm vụ có thể dạy bạn về các kỹ năng đáng giá hoặc giúp bạn nhận ra công việc hiện tại là phù hợp với mình nhất. Đó cũng là một bài học có giá trị không kém.

TẠO RA THÁCH THỨC

Tất cả mọi người đều thích những nơi thoải mái, vì đó là nơi mà chúng ta làm việc hiệu quả nhất. Nhưng trong một tổ chức mà mọi thứ thay đổi nhanh chóng, nơi bạn cảm thấy thoải mái cũng chính là mục tiêu mà người khác muốn đạt được. Do đó, nhà quản lý phải tạo ra thách thức để thúc đẩy các nhân viên phát triển kỹ năng và nhấn mạnh vai trò của trách nhiệm. Nhà quản lý thực hiện điều này bằng cách đào tạo nhân viên của mình, đồng thời tìm hiểu khả năng và nhu cầu của từng người. Thách thức không dành cho tất cả mọi người, mà chỉ dành cho những ai có ý thức cầu tiến, bởi thách thức có thể mang đến cơ hội tốt để phát triển sự nghiệp của bản thân.

PHÂN CÔNG VỊ TRÍ THÍCH HỢP

Khi ai đó trong nhóm của bạn làm việc không hiệu quả, đừng vội vàng gạt bỏ họ mà hãy tìm cho họ một vị trí khác phù hợp hơn. Thông thường, điều tốt nhất mà các nhà quản lý đã làm cho nhân viên của mình chính là phân công cho họ một công việc mà họ có thể thể hiện năng lực bản thân tốt nhất. Người có kỹ năng xã hội tốt có thể hài lòng với việc bán hàng, hoặc người bán hàng thích làm các báo cáo có thể thỏa mãn với vị trí kế toán. Đó là khả năng sử dụng tài năng vào đúng vị trí.

Tìm kiếm tài năng là việc mà tất cả các nhà quản lý cấp trung thường phải làm, nhưng nếu bạn không thể tuyển dụng, bạn phải học cách sống với những gì mình có. Khi điều này xảy ra, cán cân quản lý thường nghiêng về phương diện con người nhiều hơn. Các nhà quản lý trở thành ảo thuật gia, cố gắng làm cho những chú thỏ chui ra từ chiếc mũ. Nhưng đây không phải là ảo thuật; việc làm cho mọi thứ hoạt động nhịp nhàng mà không có những nhân viên thích hợp để thực hiện công việc là hết sức khó khăn. Tình trạng này có thể hiệu quả trong một thời gian ngắn, nhưng theo thời gian, hệ thống sẽ bị đình trệ, nguyên nhân thường là do nhà quản lý đã không còn "thỏ", hoặc "mũ", hoặc cả hai.

Sự ghi nhận tài năng tất nhiên bao gồm cả việc khen ngợi người khác khi họ hoàn thành tốt công việc. Đó là định nghĩa chúng ta thường nghĩ tới khi nhắc đến hai chữ "ghi nhận", nhưng cũng không sai khi nhắc lại nguyên tắc của huấn luyện viên Bryant: "Hãy cố gắng để có thể ghi nhận." Tuân thủ nguyên tắc đó tức là biến mình thành người chiêu mộ nhân tài, luôn tìm kiếm các cá nhân có thể làm việc chăm chỉ và giành chiến thắng nếu được đặt vào đúng vị trí.

KHAI THÁC TÀI NĂNG

Xác định tài năng là một việc, bạn còn phải làm cách nào để họ hoạt động hiệu quả. Một buổi tối mùa hè nóng nực, tôi cùng cô con gái mười sáu tuổi và bạn bè con bé đi đến một quán kem trong vùng. Nơi này đã kín chỗ, hầu hết là các bậc cha mẹ cùng trẻ con và tất nhiên không thể thiếu đám thanh thiếu niên. Trong trường hợp này, thường thì tôi sẽ đổi ý và tìm một nơi khác, nhưng con gái tôi lại thích các món kem ở đây, và vì vậy chúng tôi ở lại. Tôi mừng vì mình đã làm thế, bởi vì phía sau quầy, tôi được chứng kiến một ví dụ về làm việc nhóm hiệu quả. Phía sau quầy có tám người làm việc, mỗi người đều phải nhận gọi món và phục vụ theo yêu cầu của khách. Lẽ ra không khí ở đây phải hết sức hỗn loạn, nhưng trước mắt tôi là một vũ điệu nhịp nhàng của phong cách phục vụ tốt, đồ ăn ngon và có cả sự cổ vũ tuyệt vời. Nhưng

điều đáng nói ở đây là: tất cả nhân viên đều là học sinh. Sau đó, trong một cuộc trò chuyện với người quản lý, tôi được biết một vài nhân viên đã hai mươi tuổi, số còn lại là thiếu niên. Trong thời đại này, và ở độ tuổi mà thiếu niên thường xuyên bị la mắng vì lười biếng và vô tích sự, thì tinh thần làm việc của nhóm này thật đáng nể. Họ là một ví dụ nổi bật của một nhóm tự dẫn dắt, thúc đẩy nhau như một tổ chức hiệu quả, và họ đã làm khách hàng thích thú vì điều đó.

Một đặc điểm nổi bật của nhóm đạt hiệu quả cao là khả năng tự lãnh đạo. Trong khi nhiều tổ chức tự hào về việc đẩy mạnh vai trò của lãnh đạo các cấp, thì một trong những khía cạnh thường bị bỏ qua chính là trách nhiệm giao cho mỗi nhóm và mỗi cá nhân để tự dẫn dắt mình. Giống như việc dẫn ngựa tới chỗ nước, bạn có thể chỉ định người lãnh đạo, nhưng bạn không thể làm cho họ nắm chắc dây cương. Bạn phải thật sự muốn lãnh đạo. Việc lãnh đạo nhóm dựa vào sự noi gương của nhau. Khi một thành viên của nhóm thấy đồng đội đang phải nâng vật nặng thì sẽ tự động đến giúp. Hoặc ngược lại, nếu một vài thành viên của nhóm trốn việc, những thành viên khác cũng sẽ bắt chước theo. Sự đoàn kết của một nhóm bắt nguồn từ phương châm: "Một người vì mọi người, mọi người vì một người." Dưới đây là một vài gợi ý để phát triển khả năng đoàn kết nhóm:

NHẤN MẠNH TINH THẦN ĐỒNG ĐỘI

Bất kỳ tổ chức nào cũng đều đào tạo cách làm việc nhóm. Tuy nhiên, lý thuyết là một chuyện, thực hành lại là chuyện khác. Những nhà quản lý muốn đào tạo cách làm việc nhóm nên truyền đạt về vai trò của kỹ năng đó. Bằng cách nào? Nếu nhóm đã tồn tại, hãy báo cáo kết quả tại các cuộc họp nhân viên. Thảo luận về những gì các nhóm đã đạt được và những gì họ dự định làm tiếp theo. Nếu vẫn chưa hình thành nhóm, hãy bắt đầu nghĩ đến việc xây dựng nhóm ngay từ bây giờ. "Lời nói không mất tiền mua", do đó, các nhà quản lý cần phải kích thích làm việc nhóm bằng cách đặt nhân viên ở những vị trí bắt buộc họ phải hợp tác. Thăm dò ý kiến mọi người về cách làm việc nhóm. Không phải ai cũng thích hợp với nhóm, nhưng làm việc nhóm với mục đích tăng cường sự hợp tác là vô cùng cần thiết với bất kỳ tổ chức nào.

CÙNG LÃNH ĐẠO

Nếu bạn muốn nhóm của mình thể hiện tinh thần lãnh đạo, hãy trao cho họ sức mạnh. Chỉ trách nhiệm thôi chưa đủ; các nhóm cần phải được giao quyền để thực hiện công việc. Là một phần của

quá trình, bạn có thể muốn để cho nhóm tự chỉ định nhóm trưởng, giống như nhiều đội thể thao bỏ phiếu bầu chọn đội trưởng. Điều này không phải lúc nào cũng khả thi, nhưng nó là một ví dụ điển hình về việc ủy thác người chịu trách nhiệm chính. Hãy để nhóm tự phân chia vai trò và trách nhiệm. Bạn chỉ giám sát kết quả. Hãy tiến hành khảo sát nhóm. Hỏi nhân viên về những kế hoạch đã được hoàn thành cũng như những yếu tố mà họ muốn cải thiện. Các công ty công nghệ thường lưu giữ hồ sơ của những mặt được và mặt yếu kém như một công cụ để cải tiến. Một lần nữa, đó là một hình thức của trách nhiệm và lãnh đạo.

CỦNG CỐ SỰ LÃNH ĐẠO

Một tấm gương sáng về tinh thần đồng đội là đội khúc côn cầu Detroit Red Wings, với bốn lần đoạt cúp Stanley của giải Khúc côn cầu quốc gia Mỹ (NHL) trong vòng mười hai năm. Người sáng lập ra đội là Ken Holland, cựu cầu thủ khúc côn cầu chuyên chơi cho các giải đấu nhỏ, và hiện giờ là tổng giám đốc. Sau đó đội được củng cố hơn dưới sự dẫn dắt của huấn luyện viên Mike Babcock trong suốt ba mùa giải. Nhưng quan trọng nhất, sự củng cố đó xuất phát từ chính bản thân đội. Họ tự duy trì trật tự kỷ luật, tự tạo ra những kỳ vọng và thực hiện chúng. Họ là những nhà lãnh đạo cá nhân tin vào sự đoàn kết hợp tác của cả đội. Họ đã phát hiện ra rằng việc lãnh đạo nhóm phải dựa trên sự lãnh đạo cá nhân; họ đã thúc đẩy trách nhiệm riêng lẻ của từng cá nhân để tạo thành một đội khúc côn cầu vững chắc. Trên phương diện cá nhân, họ là những cầu thủ tài năng; trên phương diện tập thể, tức cùng chơi cho đội Wings, họ là những người chiến thắng.

Phát triển nhà lãnh đạo cho nhóm

Phát triển các nhà lãnh đạo đòi hỏi phải cung cấp một hình mẫu cho họ noi gương. Mọi tổ chức cần sự hướng dẫn của các nhà lãnh đạo – những người thiết lập các hướng phát triển cho tổ chức đó. Các nhà lãnh đạo cũng chính là người phải đưa ra các quyết định khó khăn. Trách nhiệm bảo đảm tính nhất quán trong chất lượng và dịch vụ thuộc về nhà quản lý, nhưng nó cũng thuộc về nhóm – một tập thể đã củng cố về mặt thực tiễn và hành vi, khiến cho nhóm đoàn kết hơn và khách hàng cũng hài lòng hơn. Để trau dồi các tố chất của một nhà lãnh đạo, bạn phải tự thể hiện. Hãy xem xét:

TRỞ THÀNH TẤM GƯƠNG ĐIỂN HÌNH ĐỂ NHÂN VIÊN NOI THEO

Nếu bạn muốn người khác lãnh đạo, hãy chỉ cho họ cách làm. Hãy thể hiện là một tấm gương về nhà lãnh đạo trước những vấn đề lớn. Ví dụ, truyền đạt mục đích rõ ràng và thường xuyên. Thiết lập các tiêu chuẩn và đảm bảo rằng mọi người đều nắm rõ chúng. Nhưng cũng đừng quên những vấn đề nhỏ. Một lần nữa, ghi nhận kịp thời các thành tích. Hãy để mọi người biết bạn cảm thấy như thế nào về họ và cứ tiếp tục như thế.

KHEN NGỢI NHỮNG SAI SÓT CÓ MỤC ĐÍCH TỐT

Tất cả chúng ta đều phạm sai lầm. Hãy biến sai lầm thành những bài học về lãnh đạo. Triệu tập một cuộc họp để tìm hiểu những sai sót và nguyên nhân. Yêu cầu người chịu trách nhiệm giải thích tại sao họ lại phạm phải sai lầm đó. Nhưng chắc chắn đây là một quá trình hợp tác chứ không phải là một cuộc tra khảo. Yêu cầu họ và những người khác ghi nhớ những gì họ đã học được và những gì họ sẽ phải thay đổi trong thời gian tới.

THỂ HIỆN UY QUYỀN CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO

Khi bạn không hài lòng về điều gì, hãy đưa ra nhận xét. Nếu nhân viên đi làm muộn hoặc đến cuộc họp trễ (mà không có lý do hợp lý), hãy phê bình họ. Nhấn mạnh về tính kịp thời và đúng giờ. Đồng thời thể hiện sự tôn trọng và lịch sự với những người xung quanh. Nếu bạn không thống nhất ý kiến với người khác thì cũng không nên gay gắt quá mà "cả giận mất khôn". Khi cảm thấy rắc rối đang kéo đến, tốt nhất hãy tìm cách ngăn chặn nó ngay lập tức. Chẳng hạn, Cứu thế quân[5] là một tổ chức có sự ràng buộc chặt chẽ với nhau bởi mục đích chung nhưng được dẫn dắt bởi các nhà lãnh đạo điển hình mà bản thân họ đã trở thành tấm gương cho mọi người noi theo.

GIỮ VỮNG NIỀM TIN

Phát triển một nhà lãnh đạo khác chính là sự đầu tư cho tương lai. Trong một cuộc phỏng vấn về thuật lãnh đạo, một nhà tư bản thuộc lĩnh vực đầu tư công nghệ cao, người đã biến ước mơ của mình thành hiện thực, nói với tôi rằng, vấn đề khó khăn nhất trong quản lý không phải là về chức vụ, mà là việc trở thành một người giám sát hàng đầu. Vị lãnh đạo này hiểu rõ vấn đề mà ông đang đề cập, bởi ông từng là COO của một công ty máy tính toàn cầu trị giá hàng tỷ đô-la và hiện đang tư vấn cho các công ty nhỏ mới khởi nghiệp.

Bước vào công việc quản lý đòi hỏi bạn phải tạo ra một bước nhảy vọt về niềm tin. Tại sao? Bởi vì nó có nghĩa là bạn đang để lại đằng sau tất cả mọi thứ bạn đã đạt được để nhận được sự chú ý. Từ vị trí quen thuộc mà bạn thành thạo công việc và có khả năng điều khiển hệ thống hoạt động nhịp nhàng, bạn phải chuyển đến một nơi lạc lõng và mất phương hướng, nơi bóng tối bao phủ và mọi thứ không như những gì bạn nghĩ – đó chính là công việc quản lý. Tại sao lại như vậy? Những người thành công nhờ kỹ thuật điêu luyện, có thể là mã hóa bằng văn bản hoặc làm phân tích hồi quy, đều được giáo dục trong trường đại học và đào tạo trong quá trình làm việc. Họ có những năng lực cần thiết và thực hành chúng hàng ngày.

Rất ít người trong chúng ta có được sự chuẩn bị như thế để bắt đầu công việc quản lý. Ngay cả các chương trình được đề cao như MBA cũng dành nhiều thời gian trên lớp vào việc phân tích (tài chính, kế toán, chiến lược) hơn là khai thác sự năng động của con người. Một bài viết trên tạp chí *Strategy Business*, dựa trên một nghiên cứu được tiến hành bởi Booz Allen Hamilton, đã trích dẫn số liệu thống kê cho thấy rằng sinh viên các trường kinh doanh không được chuẩn bị để lãnh đạo, cũng không phải để giao tiếp. Một phần của sự thiếu sót này không phải là lỗi của nhà trường; bởi công việc của họ là truyền đạt các nguyên tắc trong quản lý. Chính sự năng động của nhân viên khiến cho doanh nghiệp hoạt động ổn định. Làm việc nhóm trong trường học và trong quá trình làm việc sẽ dạy cho mọi người cách chia sẻ và hợp tác để hoàn thành tốt mọi việc. Đó là nơi mà bạn sẽ học được cách lãnh đạo và giao tiếp.

Trở thành nhà quản lý có nghĩa là bạn phải giám sát. Trong khi quản lý chủ yếu là công việc hành chính, nhờ giám sát mà bạn có thể điều chuyển nhân sự và thu nhận kết quả. Giám sát là hoạt động cân bằng giữa thúc đẩy và thông qua. Hiện tại bạn đang chịu trách nhiệm về tầm nhìn, lập kế hoạch, thực thi và đào tạo nhân viên của bạn. Động cơ khởi động các quá trình này chính là giao tiếp. Dưới đây là một số điều cần lưu ý khi bạn giám sát.

HÌNH THÀNH THÓI QUEN PHÁT BIỂU Ý KIẾN

Một lý do khiến các nhà quản lý không giao tiếp được là vì họ nhút nhát và không muốn lên tiếng. Điều đó có thể đúng, nhưng nếu bạn chọn công việc quản lý và nó là sự lựa chọn của chính bạn, thì bạn cần phải lên tiếng. Điều này không có nghĩa là bạn phải thi hùng biện với Reagan Ronald hoặc Colin Powell, nó chỉ có nghĩa là bạn phải thể hiện quan điểm lãnh đạo của mình. Bằng cách đó

mọi người mới hiểu những yêu cầu của bạn đối với nhóm và tại sao nó lại quan trọng với mỗi thành viên nhóm cũng như toàn bộ tổ chức. Hãy nói một cách rõ ràng nhất có thể và phát biểu ý kiến thường xuyên.

LẮNG NGHE Ý KIẾN CỦA NGƯỜI KHÁC

Nhiều giám sát sát viên nghĩ rằng ngay khi nắm quyền họ phải bắt đầu thực hiện hàng loạt thay đổi để chứng tỏ quyền lực của mình. Điều đó có thể cần thiết đối với một công ty đang suy thoái hay một trung tâm thương mại ế ẩm, nhưng trước khi bạn tiến hành bất kỳ thay đổi nào, hãy dành thời gian lắng nghe. Đi một vòng khắp công ty để gặp gỡ mọi người, tự giới thiệu về bản thân và tìm hiểu công việc của họ. Một giám đốc thể thao tại một trường đại học lớn đã làm điều này và ngay lập tức đã nhận được sự ủng hộ của tất cả mọi người, trong khi người tiền nhiệm của ông chỉ biết sa thải nhân viên.

THIẾT LẬP QUÁ TRÌNH HỌC HỎI

Thành quả của việc phát biểu và lắng nghe cần phải trải qua một quá trình học hỏi. Nhà quản lý của một dây chuyền kỹ thuật đã chứng minh quá trình học hỏi của mình thông qua một loạt bữa ăn sáng với tất cả mọi người trong nhà máy và dành hàng giờ để giám sát nhân viên. Trước hết bữa ăn sáng chính là lúc để lắng nghe, và tiếp đó là cập nhật những công việc đã được hoàn thành. Thông qua các cuộc họp theo từng nhóm nhỏ, nhà quản lý đã chứng minh rằng ông đã lắng nghe và đã thực hiện một vài thay đổi dựa trên những gì ông học hỏi được. Hãy ghi nhớ, các nhà quản lý không cần thiết và cũng không nên thực hiện mọi đề nghị được đưa ra, nhưng họ cần phải xem xét, đánh giá các ý kiến đó. Bằng cách bàn bạc với những người khác về các đề nghị và bổ sung ý kiến, mọi việc có thể diễn ra tốt đẹp.

GIÁM SÁT BẰNG CÁCH QUAN TÂM

Giám sát là phần không thể thiếu để quản lý và là việc mà các nhà lãnh đạo phải thực hiện hàng ngày. Giám sát đòi hỏi một sự "va chạm khéo léo" cũng như thỉnh thoảng tung ra một "cú đá bất ngờ". Cách bạn giao tiếp có thể cung cấp cho bạn phương hướng khi nào bạn nên tấn công hay phòng thủ. Nếu một nhân viên có vẻ đang gặp phải vấn đề gì đó, bạn nên có một cuộc trò chuyện với ba lý do: thứ nhất, để tìm hiểu những gì đang diễn ra một cách khôn ngoan và những gì bạn cần làm để đạt được kết quả; thứ hai, để khám phá cách nhân viên của bạn suy nghĩ và hành động,

đồng thời tìm ra những điểm mạnh của họ; và thứ ba, để hiểu thấu bản thân và những gì bạn cần phải làm hoặc không nên làm trong thời gian tới. Trở thành một người giám sát là phải như thế. Và bạn chỉ có thể làm điều đó nếu bạn sẵn sàng muốn giao tiếp.

Hãy lắng nghe câu chuyện của Warren Bennis về lần đầu tiên ông đảm nhận vị trí lãnh đạo. Câu chuyện xảy ra ở giữa rừng Ardennes vào mùa đông, đó là một trong những cuộc đụng độ ác liệt nhất Chiến tranh thế giới thứ hai, trận Ardennes. Bennis vừa được bổ nhiệm làm trung úy và ông nắm quyền chỉ huy một nhóm binh sĩ thiện chiến. Ông nhanh chóng nhận ra rằng tương lai của ông và đồng đội phụ thuộc vào những kinh nghiệm mà ông học hỏi được từ chính họ cũng như tuân theo sự chỉ huy của vị thượng úy, chứ không phải áp đặt theo ý kiến của cá nhân. Dần dần, ông đã đạt được sự tin tưởng từ những người khác và họ nghe theo mệnh lệnh của ông. Lúc đó Bennis chỉ vừa tròn mười chín tuổi.

Những gì đã xảy ra với Bennis, người sau này trở thành giáo sư và hiệu trưởng của Đại học Cincinnati, đồng thời là một tác giả đáng kính, cũng xảy ra với những ai lần đầu đảm nhận vai trò quản lý, mặc dù tình hình hiếm khi khốc liệt như thế. Nhưng ở đó cảm giác sợ hãi vẫn hiện diện. Đối với một nhà quản lý vừa được thăng tiến, họ luôn cảm thấy lo lắng và bối rối khi lần đầu tiên được nắm quyền kiểm soát. Những người không được dạy đúng cách về lãnh đạo và quản lý sẽ tự động cho rằng họ phải tiếp tục làm những việc họ đã được làm và ra lệnh cho tất cả mọi người. Đó là một nhận định chân thực; nhà quản lý được thăng chức dựa trên tài năng của họ trong một lĩnh vực nhất định, có thể là kỹ sư, kế toán, hậu cần hoặc tiếp thị. Chưa bao giờ được quản lý, nhà quản lý mới thường ngộ nhận, có lẽ bởi vì những người đi trước họ cũng đã làm như vậy, rằng quản lý tức là ra lệnh cho những người khác. Các nhà quản lý cũng cảm thấy áp lực rất lớn, phát sinh từ nỗi sợ thất bại, rằng họ phải hành động nhanh chóng và áp đặt ý muốn của họ mà không gặp phải sự phản đối nào.

Quản lý có hai nhiệm vụ: một là kiểm soát các hệ thống, hai là hoàn thành kế hoạch đúng thời hạn và phù hợp với ngân sách. Để hoàn thành hai nhiệm vụ này, không thể không kể đến công sức của các thành viên trong nhóm. Những nhà quản lý cố gắng tự mình giải quyết mọi việc hàng giờ đồng hồ cũng giống như đang cố tung hứng tất cả các quả bóng vào không trung, không ít người trong số đó đã kiệt sức và từ bỏ trong thất bại. Do đó, quản lý đòi hỏi sự chia sẻ khối lượng công việc; trên thực tế, điều đó có nghĩa là cho phép những người khác trong nhóm tham gia thực hiện công việc và nhà quản lý giúp đỡ họ bằng cách đóng vai trò vừa là

huấn luyện viên vừa là chỉ huy.

Quản lý cũng tương tự như huấn luyện, huấn luyện viên không thể tự mình chơi cả trận đấu, và tất nhiên nhà quản lý cũng không thể tự hoàn thành mọi việc. Nhà quản lý cần cung cấp một khuôn khổ để người khác thực hiện công việc và sau đó liên tục hỗ trợ các nguồn lực cho họ. Giao tiếp là một tác nhân điều khiển trong quản lý, đặc biệt là lần đầu tiên. Dưới đây là một số gợi ý.

GIỚI THIỆU BẢN THÂN

Điều lớn nhất mà các nhà quản lý thường bỏ qua lại là điều dễ dàng nhất – giới thiệu về bản thân. Một số nhà quản lý mới thường mắc phải sai lầm khi cho rằng mọi người biết họ là ai và tự coi văn phòng là chiến lợi phẩm mà họ vừa giành được. Những trường hợp như thế sẽ đẩy người khác đến bờ vực. Nhà quản lý thành công là người có thói quen đi vòng quanh để gặp gỡ tất cả mọi người và giới thiệu bản thân. Họ cũng tham gia các cuộc trò chuyện và tìm hiểu mọi thứ về nhân viên của mình, ví dụ như gia đình, thói quen làm việc, công việc và sở thích. Lần đầu tiên giới thiệu có thể không phải thời điểm lý tưởng để thảo luận về những vấn đề sâu sắc, nhưng đây là một thời điểm tốt để nhà quản lý thể hiện họ là người cởi mở tiếp thu các ý tưởng.

NGĂN CHẶN TIÊU CỰC

Rất ít nhà quản lý bước vào một bộ phận mới mà không gặp phải thách thức nào. Nhà quản lý có thể được thuê từ bên ngoài, có thể là người trẻ nhất trong nhóm, hoặc có thể được đề bạt từ bộ phận khác trong tổ chức. Không có yếu tố nào trong những yếu tố này thể hiện năng lực của nhà quản lý, nhưng trừ phi nhà quản lý biết cách thuyết phục và xoa dịu nhân viên, nếu không họ cũng sẽ nảy sinh những ý nghĩ tiêu cực, trước hết là chia bè phái: phe ủng hộ và phe chống đối nhà quản lý mới. Hãy thể hiện ngay từ ban đầu rằng bạn muốn mọi người đóng góp và hỗ trợ, đó là điều mà bạn kỳ vọng. Hơn nữa, hãy bảo đảm rằng bạn cũng sẽ hỗ trợ họ. Ví dụ, bạn có thể lấy lòng những nhân viên kỳ cựu bằng cách xin lời khuyên của họ về vấn đề điều hành công chức. Và khi mọi thứ diễn ra tốt đẹp, hãy chắc chắn họ được tuyên dương kịp thời.

CHỦ ĐỘNG MỜI MỌI NGƯỜI CÙNG THAM GIA

Phe phái, như đã đề cập, là một vấn đề lớn, hãy tìm cách giải quyết ngay lập tức. Nếu bạn cảm giác các bè phái đang phát triển, hãy

loại bỏ chúng. Là một nhà quản lý mới, bạn có phong thái "không biết cái gì hết", vì vậy bạn có thể yêu cầu những người bình thường không làm việc cùng nhau cùng làm việc đó. Tất nhiên, nếu sự phản kháng quá lớn, bạn có thể phải yêu cầu mọi người làm việc độc lập, hoặc thậm chí rời khỏi bộ phận của bạn. Quản lý là sự cân bằng giữa việc đoàn kết mọi người với nhau và phát hiện, loại bỏ những người không hòa nhập với nhóm.

COI TRỌNG MỌI NGƯỜI

Phát ngôn rằng bạn coi trọng ai đó là một chuyện, chứng minh điều đó lại là chuyện khác. Khi nhân viên hoàn thành tốt công việc, hãy nói cho họ biết. Đừng ngại ngần đưa ra lời khen. Hỏi ý kiến nhân viên xem họ thích làm những công việc nào. Mời họ, cũng như tất cả mọi người, tham gia các cuộc thảo luận về phát triển nghề nghiệp. Các nhà quản lý cần phải cung cấp chương trình đào tạo cũng như các cơ hội phát triển chuyên môn cho đội ngũ nhân viên. Trong cuốn *It's Your Ship* (tạm dịch: Đó là tàu của bạn) , cựu Đại úy Hải quân Hoa Kỳ David Abrashoff viết rằng ông đã tạo điều kiện cho các thủy thủ trên tàu tiếp tục học tập bằng cách sắp xếp cho họ thi lấy bằng SAT ngay trên tàu. Hành động này thể hiện sự tập trung mà Abrashoff dành cho các thủy thủ của mình. Kết quả là, ông đã cải thiện tỷ lệ nhập ngũ lên một mức đáng kể.

Phác họa bức tranh tổng thể

Mỗi người trong chúng ta luôn có xu hướng tập trung hơn vào tiểu tiết (ví dụ những việc mà mỗi người đang làm) nên thường đánh mất cái nhìn tổng thể (ví dụ toàn bộ tổ chức đang làm gì). Bạn có thể bị bao vây bởi những chi tiết mà quên mất mục đích công việc của mình. Các nhà quản lý có thể khắc phục trường hợp này bằng cách đưa ra phạm vi cho từng bộ phận hoạt động. Một trong những cách để thực hiện điều đó là chia sẻ về cách làm việc của từng bộ phận để phục vụ khách hàng tốt hơn, cải thiện tình hình đối nội và đối ngoại. Và khi mọi thứ diễn ra không thuận lợi, hãy đặt chúng vào bối cảnh những gì bạn cần làm tốt hơn. Khi bạn cung cấp cho mọi người lý do cụ thể cần cải thiện, họ bắt đầu thấy công việc của mình như một phần của toàn bộ hệ thống và tìm cách làm tốt hơn. Saturn, từng là một bộ phận của General Motors, giờ đây thuộc sở hữu của Penske Automotive Group, cho phép công nhân nhà máy và khách hàng gặp nhau và trao đổi; do đó, khi công nhân nhận được phản hồi từ phía khách hàng về những sản phẩm thủ công mà họ làm ra, họ cảm thấy hết sức tự hào.

THỂ HIỆN SỰ LẠC QUAN, VUI VẺ

Đúng vậy, công việc luôn khó khăn và đôi khi thật tẻ nhạt, nhưng nhà quản lý có thể làm gì đó để cải thiện tình hình. Đầu tiên, họ phải nói lên những lợi ích của công việc, ví dụ thảo luận về việc nhóm phải nỗ lực như thế nào để tạo ra lợi nhuận và ví trí vững chắc cho nhân viên trong công ty. Thứ hai, các nhà quản lý có thể xem xét các phương hướng để cải thiện công việc và tìm cách thực hiện chúng. Thứ ba, các nhà quản lý có thể xoa dịu bầu không khí căng thẳng của công việc. Những người lãnh đạo có óc hài hước hoặc luôn mỉm cười với mọi người thường tạo ra một thái độ tích cực. Rất ít người trong chúng ta có thể lạc quan mọi lúc mọi nơi, nhưng nếu bạn nỗ lực thực hiện một cách vui vẻ, mọi người cũng sẽ có phản ứng tích cực. Thái độ như vậy không chỉ giúp cả nhóm trở nên lành mạnh mà chúng còn được lan truyền, mọi người sẽ tích cực noi gương bạn.

Tạo điều kiện
cho người khác lãnh đạo

Bài học dành cho các nhà quản lý bậc trung là: Khi nói đến lãnh đạo, đó không phải nói về bạn, mà là về chúng ta – cả tập thể! Một trong những thiếu sót trong quá trình phát triển doanh nghiệp là nhấn mạnh quá mức vào thành quả cá nhân. Một khi bạn đã vượt qua giai đoạn khởi nghiệp, kết quả sẽ đến từ sự hợp tác của tất cả mọi người. Những tổ chức được quản lý khôn ngoan hiểu rằng vai trò chính của các nhà quản lý là thúc đẩy nhóm của họ; xét cho cùng, thành quả là do mọi người cùng nỗ lực đạt được, chứ không phải chỉ của riêng nhà quản lý. Tuy nhiên, không phải tự nhiên mà người ta cho rằng nhà quản lý là người chịu trách nhiệm cao nhất. Hiệu suất được đánh giá dựa trên những gì các nhà quản lý hoàn thành. Dù sao, thành quả thường đến từ sự cộng tác của tất cả mọi người để thực hiện tầm nhìn, sứ mệnh, và chiến lược.

Các nhà quản lý cấp trung có thể sử dụng các mối quan hệ để tiếp cận với nhân viên của mình và khẳng đinh mức độ quan trọng của nhân viên đối với cả doanh nghiệp. Ví dụ, từ tay lái xe đua đến đội trưởng đội hậu cần, từ giám đốc cho đến thợ máy, tất cả mọi người trong một nhóm đều phải cùng nhau hợp tác thì mới có thể làm cho chiếc xe hoạt động. Tay lái xe có thể nhấn bàn đạp, nhưng nếu đằng sau bàn đạp đó không có động cơ thì chiếc xe chẳng thể chạy được. Dưới đây là một số gợi ý để cải thiện tinh thần hợp tác.

XÁC ĐỊNH PHƯƠNG HƯỚNG

Mọi người muốn được dẫn dắt theo đúng hướng, mặt khác họ lại muốn tự xác định phương hướng cho mình. Các nhà quản lý có thể giúp đỡ bằng cách nêu rõ tầm nhìn và sứ mệnh của công ty, sau đó truyền đạt cách thức mà bộ phận và nhóm đó có thể đóng góp thành quả. Khi nói đến việc xác định cách thức để đạt được điều đó, nhân viên sẽ cảm thấy chắc chắn hơn trong việc tạo ra thành quả của riêng mình cho công ty. Cách thức này yêu cầu mọi thứ, từ viết ra các mục tiêu hoạt động cho đến thiết lập các tiêu chuẩn đo lường mục tiêu. Tất nhiên nhà quản lý cũng cần chỉ đạo quá trình thực hiện, nhưng khi các nhân viên nắm quyền lãnh đạo, họ sẽ thể hiện sự lãnh đạo cá nhân với mục đích duy nhất là tạo thuận lợi cho công ty.

KHUYẾN KHÍCH CÁC PHƯƠNG ÁN THAY THẾ

Khi nhà quản lý lãnh đạo, những ý tưởng hay của nhân viên thường bị gạt sang một bên. Điều này có thể đúng trong một số trường hợp, nhưng khi cần giải quyết vấn đề, bạn luôn muốn lắng nghe bất kỳ ý tưởng nào, đặc biệt khi vấn đề liên tục xảy ra. Ví dụ, những người thường xuyên phải đối mặt với vấn đề này như kỹ sư hoặc nhân viên tư vấn khách hàng biết rõ nguyên nhân cũng như cách giải quyết. Cách khai thác ý tưởng của họ tùy thuộc vào nhà quản lý. Một số có thể không khả thi, nhưng nhiều lời đề nghị có thể không chỉ giải quyết vấn đề, mà còn có thể ngăn ngừa chúng xảy ra.

NHƯỜNG QUYỀN LÃNH ĐẠO CHO NGƯỜI KHÁC

Quan điểm cho rằng các nhà quản lý nên cho phép nhân viên điều hành bộ phận được coi là bản chất thật sự của quản lý. Những nhà quản lý như vậy đang cho phép những người khác nắm quyền lãnh đạo, đứng đầu một dự án hoặc trở thành người đại diện của một nhóm. Điều này không chỉ tạo điều kiện phát triển khả năng lãnh đạo cho nhân viên mà còn giải phóng cho nhà quản lý. Lúc này nhà quản lý có thể ngồi lại và làm những việc mà một nhà quản lý giỏi cần phải làm – suy nghĩ và đánh giá. Quản lý quá chặt chẽ sẽ làm cho tình hình thêm căng thẳng, vậy tại sao chúng ta không để những người khác dập tắt tình trạng đó và việc của bạn là chờ đợi phản ứng và quyết định của họ. Tốt nhất, hãy nghĩ cách ngăn chặn chuyện đó ngay từ ban đầu. Hãy dành thời gian để đánh giá hành động trong quá khứ, xem xét lựa chọn thay thế và lập kế hoạch về các quy trình cũng như con người. Đó là một cách giải quyết vấn đề mà cả nhà lãnh đạo lẫn nhân viên cùng có lợi.

Thời gian có thể không phải
là đồng minh của chúng ta

Quả thật, không phải bất cứ nhà quản lý cấp trung nào cũng có thể đào tạo được các nhà lãnh đạo thế hệ tiếp theo. Những nhà điều hành chuyên vực dậy các công ty đang trên bờ phá sản cũng giống như người lính cứu hỏa đứng trước ngọn lửa bùng phát dữ dội và gần như không thể kiểm soát, nhiệm vụ của họ là dập tắt ngọn lửa đó và tìm những vật giá trị vẫn có thể sử dụng được. Họ phải hành động trước rồi mới lắng nghe. Tương tự, các nhà lãnh đạo phải bắt đầu đặt nền tảng cho việc làm thế nào để doanh nghiệp tiếp tục hoạt động sau cơn khủng hoảng. Các nhân viên đánh giá cao người sẵn sàng "đứng mũi chịu sào", đặc biệt khi điều đó có nghĩa là công việc của họ được an toàn.

Quản lý không có nghĩa là không tham gia vào quá trình thực hiện công việc. Giống như mối quan hệ giữa diễn viên và đạo diễn, nhà quản lý đôi lúc cũng cần bước lên sân khấu và đưa ra nhận xét. Chẳng hạn, giám đốc điều hành của một nhà xuất bản đã làm việc rất tích cực khi ông tự giải quyết thư từ suốt mùa đặt hàng cao điểm. Ví dụ đó rất phổ biến đối với các doanh nghiệp nhỏ hoặc trung bình, nhưng ngay cả trong các doanh nghiệp lớn, nhà quản lý cũng là người thực hiện những công việc khó khăn nhất trong gian đoạn khủng hoảng. Nếu một công ty không thể đáp ứng nhu cầu mà khách hàng đặt ra, lãnh đạo cấp cao sẽ lắng nghe ý kiến của bất kỳ người nào trong công ty, từ công nhân ở nhà máy cho đến các nhân viên cao cấp, chỉ cần họ có thể giải quyết được vấn đề nan giải đó. Thông thường những tình huống như vậy chính là cách thức lý tưởng để "rèn luyện" cho nhà quản lý khả năng xoa dịu các vấn đề của khách hàng.

Trực tiếp tham gia quá nhiều cũng sẽ dẫn đến hậu quả tiêu cực. Nhà quản lý phải là người tạo ra cơ hội. Nếu thực hiện công việc của cấp dưới tức là bạn đã tước mất công việc của anh ta. Điều đó có nghĩa là bạn đang hạn chế sự phát triển của nhân viên cũng như chính bản thân mình. Hơn nữa nó cũng hạn chế lối tư duy của một nhà quản lý, bởi việc bạn phải làm là theo dõi hoạt động của công ty và thúc đẩy nhân viên làm việc. Nếu chỉ quản lý ở tầm vi mô, cho dù với mục đích tốt đi chăng nữa thì việc đó cũng rất tốn thời gian và lãng phí công sức, chưa kể đến trường hợp nó sẽ đe dọa sự nghiệp và cản trở sự phát triển của cá nhân bạn.

Quản lý thường là một công việc không mấy dễ chịu nhưng lại ảnh hưởng tới những ai liên quan. Khi nhà quản lý sẵn sàng lắng nghe, đó là vì họ quan tâm tới nhân viên hơn là công việc, và cũng

vì chính nhân viên là người thực hiện công việc. Luôn luôn giữ vững kỷ luật và quyết tâm, nhưng tốt nhất hãy phát huy tinh thần đó cùng với sự chăm sóc và quan tâm đối với từng cá nhân.

Thúc đẩy cả nhóm và đứng bên ngoài để hỗ trợ họ thành công thường hiệu quả, nhưng nhà lãnh đạo đôi lúc cũng cần phải trải qua những giai đoạn khó khăn. Đây là bài học mà Dwight Eisenhower đã học được ở Bắc Phi khi ông trở thành tư lệnh chỉ huy đầu tiên của lực lượng Đồng minh, có nhiệm vụ giám sát quân đội Mỹ, Anh và Pháp lật đổ Trục phát xít Berlin – Roma – Tokyo tại mặt trận Morocco và Tunisia giai đoạn 1942-1943. Về bản chất, Ike (biệt danh của ông) là một người Kansan vui tính và tốt bụng, ông thu hút mọi người bằng chính trí tuệ, khả năng lên kế hoạch và cả nhân cách tỏa sáng của mình. Theo như Rick Atkinson kể lại trong cuốn sách lịch sử nổi tiếng *An Army at Dawn* (tạm dịch: Quân đoàn lúc bình minh) của ông, các kỹ năng đó đã được thử thách, hay nói chính xác hơn, được đặt trong tình huống nguy kịch, khi quân Đồng minh – đặc biệt là quân Mỹ mới bắt đầu tham chiến – bị thất bại nhục nhã trước quân đội Đức và nhiều vị tướng người Anh nghĩ rằng ông không thể hoàn thành nhiệm vụ. Ike vẫn vững vàng không chùn bước. Trong một thời gian ngắn, ông đã nắm giữ được thuật lãnh đạo bằng cách tìm đúng người để lãnh đạo quân đội đồng thời cân bằng các chương trình nghị sự không nhất quán chính trị từ Washington, London và lực lượng Pháp Tự do (Free France). Ike đã nổi lên từ mặt trận Bắc Phi với vai trò là một vị tướng chỉ huy tài giỏi hơn, một người đàn ông bản lĩnh hơn, và là một trong những người hiếm hoi có thể dẫn quân Đồng minh tiến vào châu Âu trong những năm khó khăn phía trước. Đó là một chặng đường dài từ Kansas, nhưng Ike không ngừng chấp nhận thử thách và lãnh đạo một đội quân đôi khi vẫn mâu thuẫn với nhau.

Khi nói đến sự hợp tác vì một mục tiêu duy nhất, môn thể thao đua xe của giải NASCAR là một ví dụ điển hình. Môn thể thao này được ưa chuộng vì sự thân thiện với người hâm mộ; có máy quay phim đặt trong ô tô để mọi người có thể thấy những gì tay đua nhìn thấy. Hơn nữa, tay đua trên trường đua cũng giống như các cầu thủ bóng chày cách đây ba thế hệ – sẵn sàng, quyết tâm, có thể cho chữ ký và có niềm tin. Tại sao? Bởi vì các tay đua cùng với nhà tài trợ của họ nhận ra rằng thể thao, giống như tất cả ngành kinh doanh, phụ thuộc vào sự hỗ trợ của những khách hàng trả tiền. Các nhà lãnh đạo thành công trong kinh doanh là những người tập trung sự chú ý của họ vào khách hàng và truyền đạt cho nhân viên cái nhìn tương tự. Các tổ chức phi lợi nhuận cũng vậy – tình nguyện viên phải đáp ứng nhu cầu của những người mà họ phục

vụ. Đây là ví dụ điển hình mà các nhà lãnh đạo tự nhắc nhở bản thân mình hàng ngày.

Lãnh đạo không phải là hành động riêng lẻ. Nó yêu cầu khả năng tin tưởng vào nguyên tắc và các giá trị. Nhưng đánh giá cuối cùng về một nhà lãnh đạo không phải theo nguyên tắc, mà là theo kết quả dựa trên giá trị. Nhà lãnh đạo đích thực đạt được điều đó bằng cách khai thác tài năng của các nhân viên, và trong quá trình làm việc trở nên thấu hiểu con người họ. Đấy không phải vì lợi ích cá nhân, mà là vì lợi ích của toàn bộ tổ chức, điều mà các nhà lãnh đạo bậc trung phải thực hành thường xuyên. Khi lãnh đạo và nhân viên cùng thành công, tất cả mọi người đều là người chiến thắng.

Đặt nhân viên vào vị trí mà họ có thể thành công là điều hết sức quan trọng đối với thành công của toàn bộ tổ chức cũng như bản thân bạn. Như chúng tôi đã đề cập ở phần đầu chương, con đường thăng tiến nghề nghiệp của bạn sẽ chịu ảnh hưởng bởi cách bạn phát hiện và nuôi dưỡng tài năng cũng như khả năng bạn khai thác chúng. Xét cho cùng, đó chính là một thước đo quan trọng của khả năng lãnh đạo hiệu quả. Đó sẽ là một yếu tố cần thiết khi các lãnh đạo cấp cao đánh giá xem bạn có xứng đáng với vị trí cao hơn trong công ty hay không.

Những điều cần chuẩn bị
cho vị trí lãnh đạo

Bạn cần phải chú ý đến những người xung quanh. Không có nhà lãnh đạo nào sống trong môi trường chân không. Điều này bắt buộc bạn phải nói cho mọi người biết bạn nghĩ gì về họ. Thành thật và tích cực. Điều đó có nghĩa là bạn đang "huấn luyện" nhân viên để đạt được thành công. Bạn giao tiếp, tán dương và thử thách họ. Và cũng đừng ngần ngại phản hồi ý kiến của họ. Nếu chọn lựa của bạn thất bại, không phải vì bạn cố gắng đạt được nó, mà vì bạn biết rõ rằng, phải chấp nhận rủi ro thì mới có thể thành công.

Để chuẩn bị sẵn sàng cho vị trí lãnh đạo, bạn cần:

· Phân biệt giữa tài năng và kỹ năng.

· Làm cho sự lãnh đạo của bạn mang màu sắc cá nhân.

· Ghi nhận thành tích.

· Kết nối ban quản trị tốt hơn để lãnh đạo tốt hơn.

· Đầu tư vào phát triển nhân tài.

Bước 9
LÃNH ĐẠO BẰNG SỰ HIỆN DIỆN

Lòng tốt qua lời nói tạo nên sự tự tin, lòng tốt
trong suy nghĩ tạo nên sự sâu lắng, lòng tốt khi được ban tặng hình thành sự yêu thương.

— LÃO TỬ —

Có câu ngạn ngữ rằng bạn có thể đánh giá một người nào đó thông qua những gì người khác nói về anh ta sau khi anh ta qua đời. Nếu đúng như vậy thì một huấn luyện viên bóng đá vừa qua đời gần đây quả là một người rất đáng được kính trọng. Tại bệnh viện nơi ông được chuyển đến sau một cơn tai biến tim mạch đã diễn ra một cuộc họp báo với sự tham gia của hiệu trưởng trường đại học, giám đốc thể thao và trưởng khoa chuyên ngành tim mạch – họ dành 50 phút để tỏ lòng kính trọng đến người đàn ông đã giúp cho cuộc đời của rất nhiều vận động viên, sinh viên, và cả những con người bình thường trở nên tốt đẹp hơn. Ông là Bo Schembechler, huấn luyện viên trong một thời gian dài của đội bóng Đại học Michigan với 194 chiến thắng trong khoảng thời gian hai mươi mốt năm và chưa bao giờ gặp phải một mùa bóng thất bại nào.

Báo chí thể thao địa phương và quốc gia đã dành hàng giờ để đưa tin về việc ông qua đời, ngay trước khi diễn ra trận đấu lớn nhất trong lịch sử bóng chày Michigan, trận đấu với đối thủ chính Ohio State. Hai đội bóng này đã lần lượt xếp hạng nhất và nhì. Di sản của Bo không chỉ đơn thuần được đánh giá qua chuyện thắng thua, mặc dù những thành tích đó rất ấn tượng. Điều quan trọng nhất đối với những người quen thân ông cũng như những người biết ông chính là nhân cách, khả năng truyền đạt với các học trò, với các huấn luyện viên dưới quyền và với cộng đồng theo những cách mà ta có thể thấy trên sân cỏ, nhưng đặc biệt nó được thể

hiện rất rõ trong cuộc đời của những người mà ông từng tiếp xúc. Về phương diện này, Bo là trường hợp đáng nghiên cứu đối với những ai muốn biết điều gì tạo nên dấu ấn của một nhà lãnh đạo. Tôi muốn liệt kê ra vài điều sau:

• *Khả năng đào tạo.* Bo biến các cậu bé trở thành những người đàn ông. Đây có thể được xem là một câu nói sáo rỗng, nhưng với Bo đó như một lời cam kết, và là một trong những điều ông đã nói với các bà mẹ của những cậu bé mà ông đào tạo. Ông cũng cam kết rằng những cậu bé đó sẽ được giáo dục, và còn là một sự giáo dục tốt nữa. Trên sân tập, ông có thể nghiêm khắc đến mức tàn nhẫn với những lời phê bình gay gắt hoặc có thể tạm thời đuổi cổ những ai không thuộc bài. Tuy thẳng tính như vậy nhưng ông luôn tận tình dẫn dắt, làm cho các cầu thủ hiểu rằng những gì ông đòi hỏi là tốt cho đội bóng.

• *Sự tin tưởng.* Bo tin tưởng vào cách hành động đúng đắn. Chương trình huấn luyện của ông luôn rõ ràng, những cầu thủ chơi cho ông phần lớn làm theo lời ông, nếu không thì phải ra khỏi đội. Trong các đội thể thao ở trường đại học, ngày càng nhiều người lựa chọn cách đi tắt do áp lực của việc phải thắng hoặc do sự cám dỗ của những khoản lương lớn hơn. Những điều đó chẳng có ý nghĩa gì đối với Bo. Hoặc bạn làm việc nghiêm túc và tuân thủ nguyên tắc, hoặc bạn không được làm gì cả.

• *Khiêm tốn.* Là người trung thực, Bo biết rõ những giới hạn của mình. Trong cuộc phỏng vấn cuối cùng trước khi qua đời, ông nói đùa rằng ông là một huấn luyện viên già và hết thời, hạnh phúc vì được quanh quẩn trong phạm vi của mình. Điều này không đúng với sự thật, nhưng rõ ràng là ông biết giới hạn của bản thân và rất cẩn trọng, không bước qua ranh giới của mình với các huấn luyện viên hiện nay.

• *Sự đồng cảm.* Có một câu chuyện về một trong những cầu thủ của Bo, người mà cuối đời đã trở nên rất yếu và phải nhập viện. Anh ta đã rơi vào tình trạng nửa tỉnh nửa mê, nhưng khi tỉnh dậy, anh ta nhận ra rằng người ngồi bên cạnh giường mình không ai khác chính là vị huấn luyện viên già. Sức khỏe của Bo lúc đó cũng không ổn, nhưng đấy không phải là điều quan trọng. Học trò của ông cần ông và ông đã ở đó. Đấy chỉ là một trong hàng trăm câu chuyện được những cầu thủ trước đây của ông đã kể, và rất nhiều người trong số họ chứng thực rằng ông đã có mặt để chúc mừng khi họ gặt hái vinh quang cũng như đã giúp đỡ trong những lúc khó khăn như thế nào.

• *Khiếu hài hước.* Bo yêu thích thể thao và những trò đùa thú vị. Ông cũng không bao giờ quá nghiêm nghị (khi ở ngoài sân bóng). Ông thích chơi golf và nổi tiếng với vài câu chửi thề vô hại khi ông thực hiện một cú đánh tồi. Nhưng tất cả chỉ là để đùa vui và thường diễn ra khi có mặt những học trò mà ông huấn luyện. Sự lạc quan, thoải mái là một phần của nhân cách Bo.

Dĩ nhiên những người quen biết Bo sẽ liệt kê thêm nhiều đức tính nữa, nhưng có một điều luôn đúng cho đến ngày ông qua đời, đó là sự tận tâm đối với lớp trẻ. Mary Sue Coleman, hiệu trưởng Đại học Michigan, người sau này rất lâu mới biết đến ông, nói: "Chúng ta sẽ không thể gặp lại một ai giống như Bo Schembechler." "Mặc dù đau buồn và choáng váng vì sự ra đi của ông, trong mỗi chúng ta vẫn tràn đầy lòng biết ơn cùng những kỷ niệm nồng ấm. Là cá nhân hay một cộng đồng, tất cả chúng ta đều phải được biết đến Bo và hưởng lợi ích từ nhân cách xuất chúng và lòng trung thành của ông. Ông đã tạo ra một Đại học Michigan tốt hơn."

Sau khi nghỉ hưu với tư cách một huấn luyện viên và giám đốc thể thao, ông vẫn tiếp tục làm việc tại một văn phòng trong trung tâm thể thao mang tên mình: Schembechler Hall. Ông luôn tự hào về mối liên hệ giữa mình và nhà trường, nhưng ông luôn cẩn trọng không bao giờ can thiệp, thậm chí chỉ trích bất cứ người kế vị nào. Bo luôn giữ khoảng cách, nhưng ông luôn mở rộng cửa đối với bất cứ ai. Và vì vậy, mười sáu năm sau ngày ông dẫn dắt đội bóng trong ở trận đấu cuối cùng, những vận động viên là sinh viên trẻ, chứ không phải chỉ có các cầu thủ bóng chày, vẫn đến thăm ông. Đôi khi Bo nâng đỡ họ. Ông không thắc mắc về quyết định của một huấn luyện viên nào đó, nhưng lại thường xuyên can thiệp vào đời sống của các vận động viên sinh viên, những người ông nghĩ là cần một vài chỉ bảo. Rất ít người trong số họ phàn nàn về điều đó, và đa số cảm kích vì sự quan tâm và lo lắng của Bo.

Vào đêm cuối cùng trước khi qua đời, ông đã góp ý với đội Michigan về việc ai nên ra sân thi đấu với Ohio State. Rất ít những điều ông nói lúc đó được tiết lộ, nhưng mọi người nói rằng không ai cầm được nước mắt. Nhưng hai ngày sau, khi đội bóng Michigan bước ra sân vận động Ohio, những lời ông nói, hay đúng hơn là tấm gương của ông, đã được tái hiện rất rõ ràng. Hãy thi đấu như một tập thể gắn kết. Đó là con đường chắc chắn nhất dẫn đến chiến thắng.

Những điều mà Bo Schembechler dạy chúng ta
về lãnh đạo:

· Đặt mỗi người vào vị trí mà họ có thể thành công.

· Xác định rõ khó khăn nhưng đẩy lùi nó bằng sự chuẩn bị chu đáo và niềm đam mê mãnh liệt.

· Hiểu rằng giá trị của bạn phụ thuộc vào những gì bạn lãnh đạo.

Hiếm có người phô diễn niềm tin của mình theo cách mà Bo Schembechler đã làm. Không hề che giấu, rõ ràng là ông yêu thích bóng đá. Hơn nữa, ông yêu thích việc huấn luyện, thích được nhìn thấy các cầu thủ đáp lại công sức của mình và cảm nhận niềm đam mê đối với trận đấu, và quan trọng nhất là đối với đội bóng. Với Bo, điều quan trọng nhất luôn luôn là đội bóng. Đó luôn là đội bóng dành cho Bo. Và đó chính là lý do mà bạn thi đấu. Không phải cho riêng bản thân bạn, mà là cho cả đội bóng. Niềm đam mê, giống như nghị lực và sự kiên cường, là yếu tố cần thiết để lãnh đạo bởi đó là sự quan tâm thật sự về kết quả và cách thức đạt được chúng. Niềm đam mê ở các nhà lãnh đạo có nguồn gốc từ sự quan tâm đối với con người, nhất là trong việc động viên họ hướng đến một mục đích cao hơn. Niềm đam mê cũng mang lại cho các nhà lãnh đạo cảm giác về sự hiện diện, đó là điều mà những ai ở vị trí lãnh đạo thuộc bất kỳ cấp nào đều cần nắm vững.

Xây dựng và phát triển sự hiện diện lãnh đạo

Đam mê và nhiệt tình kết hợp với nhau trong nhà lãnh đạo để tạo ra cảm giác về sự hiện diện. Cụ thể hơn, đó là sự hiện diện lãnh đạo, mà chúng tôi định nghĩa là "uy quyền giành được". Hiện diện là sự tồn tại hữu hình của năng lực toát ra từ khả năng thực hiện công việc của một cá nhân – nhưng đặc biệt và quan trọng hơn là khả năng làm cho những người khác thực hiện công việc của họ một cách riêng rẽ cũng như cùng với tập thể. Các nhà lãnh đạo hiển nhiên cần sự hiện diện; nó là cơ sở để mọi người tín nhiệm họ như là người có thể giành được thắng lợi. Sự hiện diện là biểu hiện hữu hình của khả năng truyền đạt thông tin một cách trung thực và xác thực của nhà lãnh đạo đối với mọi người, đặc biệt là với cấp cao hơn anh ta.

Củng cố sự hiện diện là một hành động có ý thức, đặc biệt nhấn mạnh vào *hành động*. Điều mà các nhà lãnh đạo thường làm là thuyết phục người khác về tính hấp dẫn trong các ý tưởng của họ, bất kể là các ý tưởng đó xuất phát từ cá nhân, nhóm hay toàn bộ

tổ chức. Để thuyết phục, bạn cần đặt mình vào vị trí của họ – để làm cho người khác tin rằng ý tưởng đó là tốt. Việc này đòi hỏi niềm tin, đúng vậy, nhưng là niềm tin rõ ràng đến mức những người khác có thể sờ thấy và cảm nhận được nó. Thực hiện điều đó hàng ngày đòi hỏi bạn phải chuyên tâm thực hiện đúng vai trò của mình.

Việc đóng vai trò như vậy không phải là giả vờ; mà là hiện thực hóa. Điều mà các nhà lãnh đạo phải làm là cho mọi người lý do để tin vào tầm nhìn, sứ mệnh và các chiến lược. Những nhà lãnh đạo chấp nhận ý tưởng này như của riêng mình và truyền đạt chúng bằng tư tưởng, từ ngữ và hành động chính là các nghệ sĩ trên sân khấu của sự hiệu quả có tổ chức.

Đưa sự hiện diện vào công việc

Bạn có thể định nghĩa sự hiện diện bằng nhiều cách khác nhau, nhưng theo tôi, trong phạm trù lãnh đạo thì chỉ một định nghĩa thích hợp, đó là "hào quang của sự tận tâm". Nếu bạn từng có dịp tiếp xúc với những tình nguyện viên tham gia các hoạt động xã hội, làm việc trong các bệnh viện, phòng khám hoặc chăm sóc trẻ em khuyết tật, bạn có thể nhận thấy rõ sự tận tâm của họ; dường như bạn có thể chạm vào nó. Sự tận tâm của họ tỏa ra bằng sự nhiệt tình đối với những gì họ làm: xoa dịu nỗi đau hoặc giúp đỡ những người gặp hoàn cảnh khó khăn. Ý thức về trách nhiệm của các tình nguyện viên khác với cách mà người ta ý thức về nó ở nơi làm việc, nhưng ở họ chắc chắn phải có sự tận tâm đối với người khác.

Những ai muốn lãnh đạo phải truyền đạt niềm đam mê đối với công việc theo hai cách: một là đam mê đối với chính công việc; và hai là đam mê đối với người làm công việc đó. Chúng tôi đã nhìn thấy niềm đam mê công việc ở tất cả các kiểu tình huống, từ trong phòng họp cho đến phòng thay đồ, và ngay cả ở khu vực sản xuất. Trong hầu hết các trường hợp, niềm đam mê đó bắt đầu từ nhà quản lý; nhà quản lý làm cho người khác hứng thú với những gì họ làm, để cho họ tự xây dựng chiến lược. Sự hứng khởi này được hậu thuẫn bởi niềm đam mê mà nhà quản lý thể hiện với nhân viên của mình. Họ biết nhà quản lý quan tâm tới họ và vì thế họ muốn làm việc cùng. Đó là sự hiện diện lãnh đạo trong hành động. Vì thế, bạn hãy xem xét những điều sau đây:

TÁN DƯƠNG CÔNG VIỆC

Các doanh nhân rất giỏi xây dựng hình ảnh về công việc của

mình. Họ say mê với quá trình đưa sản phẩm hoặc dịch vụ của mình ra thị trường. Khi ở gần những người như vậy, bạn có thể cảm nhận được sự hăng hái mà họ dành cho công việc. Những người khác có thể bị công việc đó hấp dẫn và tham gia vào nó. Và rồi chính họ sẽ tán dương công việc cũng như cách nó sẽ sinh lợi ra sao với các khách hàng của họ.

ĐÁNH GIÁ CAO CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI KHÁC

Bạn tạo ra niềm đam mê theo cách mà bạn lãnh đạo – sự nêu gương. Khi nhà quản lý mở đầu cuộc họp với nhân viên bằng lời khen ngợi dành cho những người đã hoàn thành tốt công việc, ông ta đang gửi đi một thông điệp mà những người có mặt tại cuộc họp quan tâm. Khi mọi người thấy công việc của mình quan trọng, họ sẽ cảm thấy quan trọng hơn. Và lúc đó họ thậm chí có thể cảm nhận được một niềm đam mê nào đó đối với những gì mình làm.

TÔN VINH CÔNG VIỆC

Cuộc đời thật ngắn ngủi, vậy tại sao bạn không làm điều gì đó để tận hưởng nó? Hãy biến công việc trở thành niềm vui. Một cách để làm cho nó thú vị hơn là tôn vinh cách thức làm việc. Bạn hãy tổ chức một bữa tiệc ăn trưa để tôn vinh công việc mỗi quý. Hãy thách thức nhân viên mang đến sự kiện này những thành quả của những công việc họ đã làm. Ví dụ, lập trình viên máy tính có thể mời một khách hàng nào đó hoàn thành công việc việc hiệu quả hơn (và dễ dàng hơn) nhờ những gì mà đội ngũ IT đã làm được. Những người khác có thể muốn khoe khoang các cải tiến về quy trình và chất lượng. Ý tưởng ở đây là bỏ ra vài giờ nghỉ để ăn trưa, tán gẫu và tôn vinh những gì bạn đã làm để kiếm sống.

Hãy hiện diện trong nhóm

Sự hiện diện có thể là yếu tố cốt yếu mang lại sự nhiệt tình cho nỗ lực làm việc. Các nhà quản lý cấp trung có thể nuôi dưỡng ngọn lửa sáng tạo để tạo ra lòng nhiệt thành. Ở một nơi làm việc đầy nhiệt tình, khi ai đó đưa ra một ý tưởng hoặc đề xuất, nó sẽ được hưởng ứng bằng ý kiến phụ họa của những nhân viên cũng nhiệt tình như vậy. Không phải mọi người đều đồng ý, không thể lý tưởng đến mức đó! Nhưng mọi người sẽ bị kích thích bởi những gì họ làm và những gì họ có thể làm để đóng góp. Đó là sự khác biệt mà sự nhiệt tình mang lại. Nó là thứ có thể được phát triển và tôn vinh thông qua những nhà lãnh đạo biết dành thời gian để truyền đạt các giá trị và niềm tin của riêng họ theo những cách phù hợp

với công việc và với những người làm công việc đó.

Bạn có thể cảm nhận được sự nhiệt tình quan trọng như thế nào bằng cách quan sát những vận động viên nghiệp dư hoạt động. Khi họ quan sát mọi người thi đấu, cặp mắt chăm chú vào trận đấu, đó chính là một dạng tập trung cao độ. Nếu có một tình huống hay, họ sẽ nhảy lên vui sướng tột độ. Và nếu gặp tình huống tồi tệ, bạn sẽ thấy các cầu thủ ôm lấy người đồng đội vừa mắc sai lầm, hoặc các cầu thủ tụ tập lại để lắng nghe huấn luyện viên dặn dò trong những phút cuối trận đấu. Sự nhiệt tình có thể là liều thuốc kích thích mà một đội đang thất thế cần, hoặc nó có thể là chất làm cho một đội đang thăng hoa rơi vào trạng thái lờ đờ như mơ ngủ.

Sự nhiệt tình cũng như nhu cầu thể hiện ở nơi làm việc là điều không thể thiếu với con người. Các đội ngũ bán hàng thành công phụ thuộc vào sự nhiệt tình; họ phụ thuộc vào lượng Adrenaline[6] sinh ra từ sự cạnh tranh cũng như sự thỏa mãn do đạt được mục tiêu bán hàng. Tương tự như vậy, các kỹ sư trở nên hăng hái nhiệt tình khi một quy trình mà họ đã bỏ công sức ra hàng tháng trời cuối cùng đã đi vào hoạt động và làm việc có hiệu quả. Sự nhiệt tình, như đã bàn trong Bước 1, là một thứ bệnh truyền nhiễm lành mạnh, và là điều mà các nhà quản lý nên khơi dậy. Ví dụ:

XÁC ĐỊNH THÁI ĐỘ LÀM VIỆC

Mặc dù sự nhiệt tình là một cảm xúc mang tính tập thể – tức là nó phản ánh cái nhìn của cả nhóm, song nó cũng là một phần của quá trình sản sinh động lực làm việc. Động lực làm việc là thứ thuộc nội tại con người; nó nổi lên bên trong chúng ta. Trong cuốn sách *The Difference Maker* (Tạo dựng sự khác biệt), John Maxwell – tác giả về nghệ thuật lãnh đạo đã nhận diện "năm trở ngại lớn: sự thay đổi, sự nản lòng, sự thất bại, sự sợ hãi và những khó khăn chung". Bạn sẽ bị đè bẹp hay sẽ vượt qua? "Lựa chọn thái độ nào là vấn đề của riêng bạn", Maxwell viết. Lựa chọn đó mang tính cá nhân, nhưng các nhà quản lý cần tạo ra những điều kiện để người khác cảm thấy mình là một phần của tập thể và cảm thấy những đóng góp của mình quan trọng. Một cách để các nhà quản lý biểu thị điều này là nói về vấn đề mỗi người trong nhóm phụ thuộc vào công việc của những người khác nhiều đến mức nào. Đó là một khía cạnh của nhóm thường bị xem nhẹ; những người khác tin cậy vào đồng đội của họ, không phải chỉ là sự có mặt, mà thật sự vì kết quả công việc. Nhà quản lý nào đề cao điều này sẽ nhắc nhở những người khác nhớ đến trách nhiệm của họ

đối với các thành viên của một nhóm.

TẬP TRUNG VÀO NHÓM

Mặc dù cần quan tâm đến các cá nhân, nhưng trong phạm vi một tổ chức thì những gì tập thể làm được mới là điều quan trọng. Đó là lý do tại sao chúng ta đánh giá các nhà quản lý dựa trên những gì mà nhóm của họ thật sự làm được, không phải những điều họ hứa nhóm sẽ làm được. Người ta đánh giá kết quả công việc, và thông qua đó đánh giá các nhà quản lý. Đó là lý do tại sao nhà quản lý phải gắn kết các thành viên trong nhóm với nhau để cùng hướng tới các mục tiêu chung. Đôi khi, việc tập trung sức mạnh tập thể rất dễ dàng; nhưng có lúc, đặc biệt trong điều kiện thời gian hạn hẹp, việc này cũng có thể thật sự khó khăn. Đó chính là lúc mà sự nhiệt tình trở nên quan trọng. Sự nhiệt tình có thể tăng cường sức mạnh mà tập thể cần để sống còn và đạt được thành công.

TÌM KIẾM THÁCH THỨC

Nhóm thành công là nhóm bị thúc đẩy, đôi khi đến mức lao đao. Một ví dụ điển hình là thời kỳ đầu chương trình thám hiểm không gian của Mỹ vào những năm 1960. Cơ quan Hàng không Vũ trụ Mỹ NASA đã tập hợp một số nhà khoa học (bao gồm cả các nhà thám hiểm) giỏi nhất trên thế giới, cấp cho họ một nguồn ngân sách hào phóng, và cùng với đó là hàng loạt thách thức trong việc nỗ lực đưa con người tiến vào không gian ngày càng xa hơn, cho tới khi họ lên được Mặt trăng. Tinh thần của những nhà khai sinh ra sứ mệnh đó cũng như các kỹ sư và phi hành gia đều rất mạnh mẽ, ngay cả khi họ bị cản trở bởi những thảm kịch như vụ nổ đã phá hủy tàu Apollo 1 và làm thiệt mạng toàn bộ đoàn phi hành gia trên tàu. Thách thức lớn lao trong việc phải lên được Mặt trăng trước những người Xô-viết trên thực tế chính là sự tổng hòa nhiều thách thức mà mỗi thành viên tại NASA cảm thấy trong công việc của mình. Vì lý do đó, các nhà quản lý cần tìm ra đỉnh cao kế tiếp để vượt qua, để tạo ra một sản phẩm mới nào đó, hạn chế được một khuyết điểm, cải tiến được một quy trình, hoặc giành được những khách hàng mới. Tất cả đều là những thách thức kích thích lòng nhiệt tình.

Liệu bạn có thể có quá nhiều sự nhiệt tình chăng? Dĩ nhiên. Khủng hoảng không phải là thời điểm để thể hiện sự nhiệt tình. Ví dụ, nếu một sản phẩm mới phát nổ trong buổi ra mắt hoặc khách hàng ngừng sử dụng dịch vụ của bạn thì đó chính là vấn đề. Và lúc đó chẳng có gì đáng để ca ngợi. Tốt hơn hết, hãy dồn

toàn bộ sức lực để giải quyết vấn đề và tìm ra giải pháp tối ưu thay vì sốt sắng làm việc. Hơn nữa, biểu hiện đó có thể khiến người khác nghi ngờ; nó có thể cho thấy rằng nhà quản lý hoặc tổ chức không biết gì về tính chất nghiêm trọng của khủng hoảng. Cùng lúc đó, bạn muốn khơi dậy sự nhiệt tình để làm công việc của mình. Đó là một khía cạnh cần thiết của sự tự tin, một cảm xúc thường đồng hành cùng sự nhiệt tình.

Hiểu rõ tầm quan trọng của niềm lạc quan

Phía sau sự nhiệt tình là một cảm xúc khác cực kỳ quan trọng đối với sự hiện diện lãnh đạo: niềm lạc quan. Nếu bạn đủ lạc quan, bạn có thể làm được những điều lớn lao, thậm chí có thể đắc cử tổng thống. Một nhóm các nhà nghiên cứu tâm lý thuộc Đại học Pennsylvania đã đưa ra kết luận như vậy dựa trên cơ sở của một dự án nghiên cứu hơn mươi năm về chủ đề này. Bằng cách phân tích các bài diễn văn tranh cử của các ứng cử viên tổng thống từ năm 1900, các nhà nghiên cứu đã nhận thấy rằng những người lạc quan chiến thắng những người bi quan trong hơn 80% trường hợp. Tại sao những người lạc quan lại chiến thắng? Martin Seligman, một thành viên của nhóm nghiên cứu, đã phát biểu với Bernard Carey, phóng viên tờ *New York Times* : "Chúng ta biết rằng những người lạc quan có khuynh hướng nỗ lực nhiều hơn khi gặp nghịch cảnh, và đó là một phẩm chất rất quan trọng." Cuộc bầu cử năm 2008 là một trường hợp điển hình. Trước tình hình nền kinh tế đang suy sụp, Barack Obama – ứng cử viên biểu lộ sự lạc quan lớn hơn, đã chiến thắng John McCain – ứng cử viên dường như không mấy thoải mái với cuộc khủng hoảng.

Lạc quan là yếu tố đặc biệt quan trọng đối với vị trí lãnh đạo. Một lý do là lãnh đạo về bản chất đầy tham vọng. Nó lôi cuốn người ta trông lên thay vì nhìn xuống, tìm kiếm các triển vọng thay vì những trở ngại, và nhìn thấy những cơ hội ở nơi mà người khác chỉ nhìn thấy sự thất bại. Tinh thần lạc quan xuất phát từ niềm hy vọng. Nó mang lại cho người ta lý do để tin vào điều gì đó tốt đẹp hơn, rằng mọi điều đều có thể xảy ra. Chắc chắn Ronald Reagan đã biểu lộ cảm xúc này trong suốt con đường tiến đến Nhà Trắng năm 1980. Lúc ấy nước Mỹ đang trong tình trạng rối ren, lạm phát gia tăng, nền kinh tế suy yếu và các con tin bị bắt trong một tòa đại sứ ở nước ngoài. Reagan đã nhắc người ta nhớ lại những thời kỳ thịnh vượng và khơi gợi lại lòng tin của người Mỹ. Dĩ nhiên nó luôn có ở đó; Reagan chỉ việc gợi lại nó mà thôi.

Không chỉ các tổng thống mới cần nhìn vào khía cạnh tích cực của

vấn đề; mọi nhà lãnh đạo đều cần làm như thế. Chủ nghĩa tích cực là thứ mà những người dạy về quản trị chỉ bảo những nhà lãnh đạo đầy tiềm năng cần biểu lộ. Tại sao vậy? Bởi vì người luôn ủ rũ là người thất bại; chẳng ai muốn theo sau một bộ mặt cáu kỉnh, chứ chưa nói một kẻ bi quan. Vậy thì, bạn có thể làm gì để tăng cường sự lạc quan?

NGHĨ TỚI TRIỂN VỌNG

Sự lạc quan bắt nguồn từ nghệ thuật làm cho mọi việc trở thành hiện thực. Khi vấn đề nảy sinh, trước hết bạn hãy nghĩ đến cách vượt qua chúng. Sau đó bạn hãy tìm cách lợi dụng chúng. Những doanh nhân nổi tiếng bởi họ không bao giờ biết trả lời "không thể". Họ lạc quan đến mức phi thường bởi vì họ nhìn thấy những cơ hội ở nơi mà người khác chỉ thấy thất bại. Họ thấy được ánh sáng ở nơi mà người khác chỉ nhìn thấy bóng tối.

HOAN NGHÊNH Ý TƯỞNG MỚI

Những người lạc quan là những người thân thiện với người khác. Họ thích gặp gỡ, hòa nhập và chia sẻ ý tưởng với người khác. Những ý tưởng tốt là một phần thiết yếu để tìm ra cách mới nhằm giải quyết vấn đề. Bản thân các ý tưởng không có giá trị gì nhiều; nhưng những ý tưởng tốt được chuyển thành các quy trình giúp tiết kiệm thời gian và tiền bạc, đồng thời cải thiện hiệu quả là yếu tố sống còn của những công ty thành công. Cần có một người lạc quan để biến các ý tưởng thành hành động cụ thể, đặc biệt là khi các ý tưởng đó không phải của chính bạn.

ĐÁNH GIÁ TRỞ NGẠI MỘT CÁCH THỰC TẾ

Suy nghĩ lạc quan có thể khiến bạn lạc lối. Lạc quan quá mức cũng giống như cho thêm đường vào đậu phộng bọc đường hay cho thêm muối vào khoai tây chiên. Đó là tình trạng sử dụng quá liều. Khả năng suy lý, tức khả năng phân tích tình huống một cách tỉnh táo, là điều đặc biệt quan trọng. Nếu không, bạn sẽ không bao giờ làm được bất cứ điều gì, và bạn chỉ giỏi nói suông mà thôi!

Liệu có lúc nào bạn trở nên quá lạc quan không? Có đấy, hãy hỏi Michael Dukakis sẽ rõ. Nhóm nghiên cứu thuộc Đại học Pennsylvania đã chọn ông để đối đầu với George H. W. Bush vào năm 1988. Quá nhiều lạc quan được cho là ngây thơ. Người ta muốn các nhà lãnh đạo của mình nắm vững tình hình và tỏ ra thực tế đối với các vấn đề cũng như triển vọng. Một người chỉ biết cười cợt trước khó khăn thay vì tìm cách giải quyết chúng được

xem là thiếu năng lực. Tổng thống Obama đã đổi giọng ngay khi đắc cử. Được bầu chọn là một ứng cử viên lạc quan, với nền kinh tế đang giai đoạn thoái trào, ông đã có một giọng điệu thực tế hơn, làm cho nước Mỹ nhận ra rằng những thời kỳ khó khăn đang chờ phía trước. Một phần của điều này là nghệ thuật thuyết phục cho gói kích thích kinh tế của ông, nhưng đồng thời cũng là sự thành thực với người dân Mỹ.

Thấy rõ triển vọng

Nhà lãnh đạo nào xem xét các vấn đề và nhìn ra được các triển vọng để thay đổi tích cực là người mà mọi người có thể tin theo. Chúng ta muốn có những nhà lãnh đạo động viên được mọi người tạo nên một sự khác biệt có ý nghĩa, ngay cả khi nó có nghĩa là thực hiện những chọn lựa khó khăn. Trong những thời điểm khó khăn, chúng ta muốn đi theo người hiểu được tính nghiêm trọng của vấn đề nhưng vẫn có khả năng xoay xở để mọi việc trở nên lạc quan. Đây là triển vọng khả quan đối với những nhà lãnh đạo cấp trung, bởi vì họ thường tiếp xúc với thực tế và có thể sử dụng vốn hiểu biết đó để xoay xở hiệu quả hơn.

Tuy sự hiện diện lãnh đạo có thể không phải là yếu tố cần thiết tuyệt đối, theo cách nghĩ của tôi, nhưng hầu hết các nhà lãnh đạo đều biểu hiện nó bằng cách này hay cách khác. Nó có thể là cách họ lôi cuốn người khác tham gia đối thoại, tỏ lòng biết ơn sự đóng góp của người khác, hoặc duy trì sự tỉnh táo khi tình hình trở nên xấu đi. Đây không phải là vấn đề những người lãnh đạo này làm gì, mà là cách họ làm, với sự kết hợp của sức mạnh, mục đích và thái độ xử lý công việc.

Nhà lãnh đạo có sự hiện diện chính là những người mà chúng ta muốn theo. Đó là những nhà lãnh đạo có được sự tin tưởng của người khác. Họ không sợ hãi khi gặp nghịch cảnh. Họ hiểu rõ bản thân mình. Họ có thể chi phối người khác. Họ biết cách phát triển khả năng của người khác và bố trí công việc phù hợp. Họ là những nhà lãnh đạo có khả năng dẫn dắt và sẵn sàng nhận mức trách nhiệm cao hơn, kể cả trách nhiệm lãnh đạo toàn bộ tổ chức.

Lãnh đạo bằng sự hiện diện
cần điều gì?

Bạn cần lãnh đạo chính mình thì mới lãnh đạo được người khác. Bạn cần hiểu rõ những ưu điểm, khuyết điểm của bản thân. Tính cách và niềm tin là điều rất quan trọng. Bạn cũng phải đóng vai trò của một nhà lãnh đạo bằng cách hiện diện và sẵn sàng đáp

ứng. Các nhà lãnh đạo phải tỏ ra gương mẫu. Trên thực tế, gương mẫu là điều quan trọng nhất. Nó tạo ra nền tảng để lòng tin phát triển. Tấm gương của bạn thể hiện trong hành động. Đôi khi lời nói cũng quan trọng; nhưng hành động có ý nghĩa hơn.

Để lãnh đạo bằng sự hiện diện, bạn cần phải:

· Cho người khác lý do để tin tưởng bạn.

· Biểu lộ sự tự tin cũng như tinh thần lạc quan.

· Thể hiện sự điềm tĩnh khi gặp nghịch cảnh.

· Thể hiện sự đam mê và tận tâm đối với công việc.

· Bày tỏ sự đánh giá cao đối với công việc của người khác.

· Trở thành tấm gương cho các nhà lãnh đạo tương lai noi theo.

TÓM TẮT/CHỈ DẪN NHANH

Tiền đề của cuốn sách này là việc lãnh đạo cấp trên đóng vai trò quan trọng để giúp công ty thành công. Theo đó, quan trọng là bạn phải có trách nhiệm với những hành động của mình và trong một số trường hợp đòi hỏi phải có trách nhiệm cao độ, đáp ứng được điều đó sẽ giúp cấp trên của bạn lãnh đạo hiệu quả hơn. Thực tế cho thấy tất cả các lãnh đạo đều không muốn bị ai khác lãnh đạo. Nỗi lo ngại lớn nhất của họ chính là không còn quyền lực nữa. Một số khác cảm thấy hết sức lo lắng và bất an bởi quyền lãnh đạo của mình đang bị đe dọa trên nhiều khía cạnh, thậm chí vị trí của họ có thể thay đổi bất cứ lúc nào. Và đó là một nguy cơ thật sự. Những khó khăn, trở ngại như vậy sẽ không ngăn cản được một cá nhân tìm ra cách lãnh đạo cấp trên của mình. Hãy xem xét một số thông tin sau đây:

ĐỐI MẶT VỚI THỰC TẾ

Quản lý là vấn đề căn bản trong những điều cần biết. Là nhà lãnh đạo cấp trung, bạn cần biết cách tạo ra cuộc tranh luận với cấp trên dựa trên những dữ liệu có giá trị. Điều bạn cần làm bây giờ là phải xây dựng cuộc tranh luận đó dựa trên thực tế và có giá trị càng cao càng tốt.

· *Tiếp tục tìm tòi.* Đưa ra chứng cứ thực tế để chứng minh cho những ý kiến của bạn. Chúng ta cần phải biết khích lệ bản thân. Các chuyên gia báo cáo điều tra thường làm vậy khi họ tìm kiếm lý lẽ, chứng cứ để củng cố câu chuyện của họ. Họ tìm kiếm những người có thể ủng hộ mình cũng như những ai có thể tranh luận. Càng tìm tòi, nghiên cứu, họ càng có nhiều cơ hội để ủng hộ hoặc bác bỏ các quan điểm của bản thân.

· *Yêu cầu người khác kiểm chứng lại tiền đề đưa ra.* Khi những quyết định chính cần được xem xét lại thì sẽ là khôn ngoan nếu bạn biết cách yêu cầu các cộng sự tin cậy của mình trở thành những người xem xét, phản biện luận chứng một cách tinh tế. Thách thức

những điều đó chính là thách thức những thừa nhận mà trước đó bạn nghĩ là đúng. Cách nghĩ này sẽ có hai khả năng: Một là bác bỏ những quan điểm bạn đưa ra đồng thời suy nghĩ lại phương hướng hành động. Hai là củng cố những giả thuyết của bạn và giúp bạn tự tin hơn để đưa ra quyết định cuối cùng.

· *Không được nhầm lẫn giữa nguyên nhân và sự tương đồng.* Hãy suy nghĩ đơn giản, vì có mối liên hệ giữa hai vấn đề không có nghĩa là vấn đề này có tác động đến vấn đề kia. Ví dụ, nếu bạn cho rằng thị trường tăng giá trong bốn ngày thứ Ba liên tục. Vậy có mối liên hệ nào giữa ngày thứ hai trong tuần làm việc với việc giá cổ phiếu tăng? Tất nhiên là có. Liệu ngày thứ Ba có phải là nguyên nhân khiến thị trường tăng giá? Hoàn toàn không. Bởi vậy sự tương đồng không ám chỉ nguyên nhân, tuy nhiên chúng ta thường đánh đồng hai yếu tố này. Đây là một trong nhiều lý do mà các cuộc nghiên cứu người tiêu dùng có thể chỉ ra rằng các nhà đầu tư đã có nhận định sai nếu các nghiên cứu không được tiến hành đúng cách.

Tất nhiên, có thể có cạm bẫy trong lúc tìm kiếm thông tin. Điều đó giống như việc bạn bị mắc kẹt lại khiến cho quá trình phân tích bị tê liệt. Một khi các nhà quản lý không muốn quyết định, họ sẽ đòi hỏi ngày càng nhiều dữ liệu hơn. Không sớm thì muộn, những thông tin đưa ra sẽ tồn tại sự mâu thuẫn nhau, điều này khiến cho cả quá trình của bạn diễn ra lộn xộn. Tuy nhiên cuối cùng nhà quản lý cũng phải đưa ra quyết định cuối cùng. Điều đó có nghĩa bạn hãy thu thập tất cả những thông tin cần thiết và sau đó xây dựng lý lẽ riêng của mình thật vững chắc.

THỎA THUẬN VỚI KẺ NGỚ NGẨN

Đôi lúc, tất cả những thông tin, ý kiến vô cùng hữu ích của bạn sẽ không thuyết phục được cấp trên rằng bạn đã đúng. Đôi khi, sự rõ ràng trong những lý lẽ của bạn càng chứng tỏ rằng bạn có một ông sếp ngớ ngẩn. Những ông sếp ngớ ngẩn thật sự là kiểu người rất bấp bênh, họ thường bộc lộ và cư xử rất khó chịu với nhân viên bởi bên trong họ luôn có nỗi lo sợ bị mất vị trí. Họ thường tìm cách lấn át, độc tài với nhân viên thay vì hợp tác bởi vì những điều đó mới có thể giúp họ cảm thấy mình kiểm chế được nỗi sợ hãi. Những sếp như vậy thường rất thiếu lý lẽ, lí trí và không thể tranh luận được với họ. Vì thế đừng cố thử. Chỉ có ba việc bạn có thể làm, đó là: giữ hòa khí, chiến đấu hoặc rời bỏ. Hãy xem xét từng việc:

1. *Nếu bạn muốn giữ việc làm, hãy cố gắng chiều ý sếp và tránh xa*

những cuộc chạm trán. Đừng bao giờ khiêu khích; luôn giữ hòa khí ngay cả khi sếp không như vậy. Chuẩn bị cho những điều xấu nhất sẽ xảy ra nhưng phải học cách giữ bình tĩnh.

2. *Nếu bạn và đồng nghiệp đều cảm thấy ngán ngẩm với việc bị sai bảo thì hãy nghĩ ra chiến lược để chống lại sếp.* Hãy chọn con đường đúng đắn. Hãy chăm chỉ làm việc tốt nhất mà bạn có thể. Những tài liệu mà sếp giao cho bạn có thể không đúng, chẳng hạn như quá trình quản lý, trao đổi với cấp dưới, quá trình giám sát công việc và việc duy trì quyền kiểm soát. Đừng tập trung vào thái độ. Bạn nên ghi chú lại những hệ quả mà sếp đã gây ra như năng suất công việc, sự vắng mặt của ông ta, doanh thu và mối quan hệ với các nhóm khác. Một lần nữa, hãy ghi chép vào tài liệu. Khi bạn đang thu thập những thông tin đó, đừng giao nó cho bất cứ ai trong ban giám đốc. [Hãy làm việc chặt chẽ với những nguồn thân cận của bạn]. Đặc biệt cẩn thận. Đôi khi những ông sếp ngu ngốc luôn có nhiều người thân tín trong bộ máy quản lý và họ sẽ không để bạn yên. Bạn có thể bị mất việc. Hãy hiểu điều đó.

3. *Nếu mọi việc xấu đi, hãy đưa ra một lựa chọn thích hợp.* Hãy nhìn lại! Tìm kiếm cơ hội chuyển sang bộ phận khác. Nếu không khả thi, hãy xem xét cơ hội tại một công ty khác. Hãy lập kế hoạch cẩn thận.

QUAY LẠI VÀ NGẪM NGHĨ

Tất cả chúng ta đều có một khoảng thời gian mà mọi thứ đều không đi theo đúng hướng mình mong muốn. Thất bại không phải là điều mới mẻ và sẽ luôn ở bên chúng ta. Điều quan trọng là chúng ta đối phó với nó như thế nào. Điểm mấu chốt đó là khả năng thích ứng. Theo tôi, khả năng thích ứng giống như một cây non. Hãy trồng một cây non vào mùa thu và quan sát nó uốn mình, đôi khi hướng xuống đất trước những đợt gió đông mạnh. Khi mùa xuân đến, nó vươn thẳng trở lại đón ánh mặt trời. Và rồi nó sẽ mọc cao hơn, lớn hơn, cho đến khi trở thành một cây to với nhiều nhánh, cùng với thân cây to, nó sẽ đứng vững trước những cơn gió khốc liệt. Khi những trở ngại xuất hiện, hãy xem xét những câu hỏi dưới đây:

· *Điều gì đã xảy ra?* Hãy phân tích tình hình. Điều gì sai và tại sao như vậy? Hãy xem xét các sự kiện cũng như những việc mà bạn đã làm. Hãy hỏi người khác về quan điểm của họ. Những cách nhìn của họ có thể khách quan hơn bạn. Hãy lắng nghe những gì họ nói.

· *Tôi đã có thể làm gì để mọi việc tốt hơn?* Một khi bạn đã có các sự kiện, hãy suy nghĩ về những điều bạn đã có thể làm để vượt qua trở ngại. Có lẽ bạn đã có thể dự đoán về thảm họa tốt hơn. Hoặc bạn đã có thể có những bước đi kịp thời thay vì quay lại và chờ đợi? Khi bạn xem xét tình hình một cách khách quan nhất có thể (và tất nhiên, điều này không hề dễ dàng), hãy nghĩ đến những phương án thay thế.

· *Tôi đã học được gì?* Điều quan trọng nhất là phải đứng lại và nhìn nhận về việc mình làm. Trở ngại đã dạy bạn điều gì? Có thể điều này có nghĩa là bạn sẽ cần sự giúp đỡ nhiều hơn từ mọi người. Hoặc bạn sẽ cần đạt được nhiều kỹ năng hơn trước khi giải quyết loại công việc này. Hãy học hỏi từ mọi quyết định của bạn và chuẩn bị cho lần kế tiếp. Điều cuối cùng, nếu bạn không học được gì, thì bạn đang quay trở về với thất bại.

Khả năng thích ứng chính là chất thép trong cột sống của nhà lãnh đạo, người sẽ lãnh đạo sếp và các đồng nghiệp của mình. Khả năng thích ứng mang lại cho bạn sức mạnh mà bạn cần ngay trong những lúc khó khăn nhất. Điểm phân biệt những người thành công là họ biết cách vượt qua khó khăn, tập trung vào mục tiêu và toàn tâm toàn ý thực hiện mục tiêu đó. Đó là thước đo để xác định một nhà lãnh đạo quả quyết và thành công.